MAI XUÂN ĐẠT

objective key results

OKRs

Hiểu đúng, làm đúng

Cách để áp dụng thành công OKRs ngay từ đầu

alpha books
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG
VN OKRs.

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

“Mình có đúng là MỘT GIÁM ĐỐC KHÔNG?”

MỖI NGÀY THỨC DẬY, BẠN CÓ TỰ HỎI NHƯ VẬY, “mình có đúng là một giám đốc không”? Tôi đã có 8 năm tự hỏi mình như thế. Quản trị doanh nghiệp là một đề tài rộng, phức tạp, không dễ để một giám đốc ít kinh nghiệm có thể để nhìn ra trong một sớm một chiều. Và có lẽ đó là lý do chính tại sao phần lớn doanh nghiệp lại dừng bước trong 1 năm, 3 năm đầu thành lập.

Tôi đã luôn tự hỏi mình rằng, quyết định này có đúng không, quyết định kia có đúng không …

Liệu vào lúc này nên tăng doanh số thật nhanh, hay tập trung vào việc đào tạo nội bộ?

Tôi đã cần để ý đến các chỉ số tài chính một cách chuyên nghiệp chưa (điều đó đòi hỏi tôi phải đi học về tài chính)?

Tôi nên tuyển thêm 5 nhân viên kinh doanh để tăng doanh số không, khi mà điều này có vẻ như làm chi phí tăng cao hơn định mức tôi đã nghĩ từ đầu năm?

Và vì bản thân còn không tin vào những quyết định của mình, tôi nghĩ mình không phải là một giám đốc đúng nghĩa và công ty tôi cũng không phải là một công ty đúng nghĩa!

Có lẽ tôi kém thật! Từ khi biết mở công ty, tôi đã trải qua 8 năm với 6 công ty do mình tự thành lập, có công ty còn hoạt động, có công ty đã đóng lại. Nhưng với ngần ấy kinh nghiệm, tôi vẫn không thấy được bức tranh chung của quản trị doanh nghiệp.

Có khi thì tôi gặp rắc rối với thuế, vì một công ty mà 3 năm đầu tôi chỉ tập trung vào việc tạo ra và bán sản phẩm nhiều nhất có thể, cho đến khi quyết toán thuế tôi mới biết năng lực của kế toán viên

chúng tôi thuê không đủ tốt để hồ sơ tài chính, kế toán, thuế đúng với các quy định.

Có khi tôi lại gặp rắc rối với hiệu quả kinh doanh, vì một công ty mà tôi đã dành cả năm đầu để rèn luyện đội ngũ nội bộ, phát triển sản phẩm... cho tới khi dự án có khả năng tạo ra doanh số thì cũng là lúc tôi gặp vấn đề với thương hiệu công ty, quá yếu để đối tác có thể tin tưởng...

TÔI LUÔN PHẢI ĐỨNG GIỮA CÁC LỰA CHỌN LÀM ĐIỀU GÌ TRƯỚC, LÀM ĐIỀU GÌ SAU.

Ước gì mình có thật nhiều tiền và nhiều nhân sự giỏi, cả thời gian nữa, có lẽ mọi chuyện đều sẽ thành công. Điều ước này có giống điều ước của bạn không?

NHƯNG ĐÓ CHƯA PHẢI LÀ VẤN ĐỀ DUY NHẤT!

Tháng 4/2019, những ngày cuối tháng...

Năm thứ 7, từ khi chính thức thành lập công ty đầu tiên.

Tôi đã trốn tất cả, nằm dài trên salon phòng khách và tự cho mình cái quyền "bỏ mặc" , xem hết bộ phim này tới bộ phim khác trên Netflix. Tôi đã đánh mất hết sự tự tin của mình với công việc, với nhân viên.

"Nếu bây giờ em cho dừng tất cả, thì em có nợ nhiều tiền không chị" - Tôi hỏi chị Phó Giám đốc Tài chính.

"Không em ạ, nếu em dừng tất cả, em sẽ có rất nhiều tiền" - Chị đáp lại, qua tin nhắn Facebook.

Tôi đã tính tới việc đó. Nếu tiếp tục, tôi có thể sẽ lún sâu và mất tất cả, nếu dừng lại, tôi sẽ còn tiền, tôi biết chắc điều đó. Tự dưng giật mình nhớ ra một câu mà ai đó từng nói .

LÀM GIÁM ĐỐC, NGHĨA LÀ LÀM THUÊ CHO CHÍNH MÌNH MÀ KHÔNG CÓ NGÀY NGHỈ, TRONG CÁI LỒNG DO MÌNH TẠO RA.

Có lẽ bạn đang không hiểu gì, chúng ta sẽ tua nhanh về năm 2017, khi tôi bắt đầu quyết định mở rộng quy mô công ty theo cách mạnh mẽ nhất có thể. Công ty tôi lúc ấy, tuổi đời tròn 5 năm, nhân sự khoảng 40 người. Chỉ trong 2 năm, chúng tôi đã tăng quy mô lên hơn 100 người, thuê một văn phòng lớn hơn và cũng đẹp hơn nhiều. Nhìn từ ngoài, ồ mọi thứ thực sự chỉ toàn các thành

tựu. Nhưng trong thâm tâm, tôi biết, đây không phải là một công ty và tôi chưa phải một giám đốc đúng nghĩa, bởi vì tôi không thể thực sự điều hành công ty theo những gì mình muốn. Từ mà tôi muốn nhấn mạnh là "**KHÔNG ĐIỀU HÀNH ĐƯỢC**".

Tôi đã triển khai phương pháp quản lý 5S của người Nhật cho công ty của mình: Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc, Sẵn sàng. **Thất bại hoàn toàn**! Chỉ một việc nhỏ là văn phòng cần ngăn nắp vào cuối ngày, tôi cũng không thể khiến 100% nhân viên thực hiện. Tôi cũng không có cách nào để nhân viên làm việc đúng deadline, một phần bởi tôi không muốn xây dựng một công ty dựa trên nỗi sợ hãi, bằng các hình thức phạt nặng.

Băn khoăn với câu hỏi "Tại sao nhân viên của mình không thể làm theo những yêu cầu đơn giản đó?", tôi đã đưa ra một thử nghiệm: "một mệnh lệnh đơn giản".

HÃY HOÀN THÀNH KIỂM TRA BÀI TẬP VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ BÁO CÁO TRONG FILE GOOGLE SHEET, BẰNG CÁCH ĐIỀN CHỮ X VÀO Ô TƯƠNG ỨNG VỚI TÊN CỦA MỖI NGƯỜI.

Bài tập Văn hóa Doanh nghiệp chỉ là một trang A4 với vài câu hỏi không khó, nghĩa là ai cũng có thể hoàn thành được. Kết quả thu được là 70% hoàn thành yêu cầu và chỉ có 50% là nhớ tới việc báo cáo hoàn thành bằng cách điền chữ "x" vào file Google Sheet.

Tôi đã thực sự thất vọng! "Mệnh lệnh" đưa ra theo bản thân tôi đánh giá là hết sức đơn giản, nhưng chỉ ½ công ty làm đúng. Tôi đã không còn biết sẽ điều hành tập thể hơn 100 người này như thế nào, có quá nhiều thứ phức tạp hơn "mệnh lệnh đơn giản" cần phải thực hiện mỗi ngày, mỗi tuần, mỗi tháng. Làm thế nào để ai cũng nhớ tới và hoàn thành các yêu cầu quan trọng từ cấp trên, tôi hoàn toàn không biết!

Bây giờ quay trở lại tháng 4/2019! Tôi quyết tâm không đến công ty cho tới khi tìm ra được cách để quản lý. Bởi vì nếu tôi không tìm ra cách, có lẽ tôi nên đóng cửa công ty thì hơn.

Và đây là thời điểm tôi đọc được Work Rules của Laszlo Bock, cựu Phó Chủ tịch cấp cao phụ trách Hoạt động Con người của Google (Google gọi hoạt động nhân sự, HR, của họ là People Operations). Cuốn sách đã thu hút tôi ngay từ đầu, khi nói rằng ở Google quan điểm đầu tiên về nhân sự là ***"Con người, về cơ bản là tốt"***, có nghĩa là nhân viên của bạn là người tốt khi bắt đầu vào công ty, họ có thể xấu đi theo cách nào đó là do công ty mà thôi!

Điều này với tôi thực sự SỐC, bởi vì lúc đó tôi đang rất "ghét" nhân viên của mình, tôi cho rằng nhân viên thật tệ, chỉ một mệnh lệnh nhỏ nhưng không hề chú ý và hoàn thành.

Phải nói là các tư tưởng về con người trong cuốn Work Rules đã tác động tới tôi rất nhiều, lý giải nhiều điều tôi còn phân vân. Có những điều rất kỳ lạ như: tại sao thưởng tiền làm người ta kém hạnh phúc, tại sao không nên trả lương công bằng … ***Tôi nghĩ bạn nên đọc cuốn này.***

Trong Work Rules, Laszlo Bock đã nói nhiều đến cách thức mà Google quản lý mục tiêu của mình: phương pháp OKRs (Objective and Key Results). Và thế là tôi lại tìm tới cuốn Measure What Matters (Làm điều Quan trọng) của John Doerr. John Doerr có thể nói chính là "truyền nhân" của OKRs, người đã đem OKRs của Andy Grove (Cố Chủ tịch & CEO của Intel) đến với Thung Lũng Silicon, đến với Google. Tôi sẽ nói tới John Doerr nhiều hơn một chút trong mỗi phần của cuốn sách này.

Thực ra, tôi đã biết đến OKRs từ khoảng năm 2015, 2016. Là một tín đồ của Google, gần như tôi tìm hiểu hết những gì Google làm, đã từng và sẽ làm. Khi nhắc đến Google, người ta luôn nói tới OKRs như một trong những lý do quan trọng nhất giải thích cho sự phát triển thần kỳ của Google. Tôi đã thử OKRs vào năm 2018, cho một công ty nhỏ mới mở của mình. Chúng tôi đã đặt ra các Mục tiêu và Kết quả chính cho 2 quý. Nhưng rồi tôi thấy OKRs quá đơn giản và không mang lại chút kết quả nào, nên tôi đã từ bỏ.

Đáng nhẽ, tôi đã không đọc Measure What Matters, vì ấn tượng không tốt đối với OKRs khi triển khai không thấy hiệu quả. Nhưng thật may mắn, một trong những thành viên quan trọng của công ty là Nguyễn Ngọc Hưng, Trưởng phòng Marketing chiến lược, đã đọc cuốn sách này và yêu cầu một cuộc họp cấp cao để giải thích về OKRs. Trong vòng 2 tiếng trình bày, Hưng đã chia sẻ những điều tôi chưa từng biết về OKRs, về tính trong suốt của OKRs, về cách tạo ra các bộ OKRs, về việc OKRs thuộc về cá nhân… Tất cả những điều thú vị đó, đến từ Measure What Matters, cuốn sách có ấn bản tiếng Việt vào quý III năm 2018 (sau khi tôi áp dụng OKRs thất bại lần đầu).

Và thế là tôi đã ngấu nghiến OKRs trong suốt 2 tuần ở nhà. Trở lại công ty sau khi đã chắc chắn hiểu rõ về OKRs, tôi biết rằng mình đã có cách để điều hành công việc. Và tuyên ngôn lúc này của công ty là "Hoặc là OKRs, hoặc không là gì cả".

Để bạn không nhầm lẫn rằng tôi là kẻ thất bại hoàn toàn và OKRs đã cứu một công ty quá kém, tôi tự tin nói rằng trong 7 năm từ lúc thành lập công ty của mình (6/2012 - 6/2019) tôi đã có nhiều thành quả. Chúng tôi là công ty hàng đầu trong lĩnh vực Google Marketing tại Hà Nội. Bản thân tôi cũng là một người nghiên cứu và chia sẻ có tiếng về lĩnh vực này. Doanh số hàng quý của chúng tôi chưa bao giờ thấp hơn quý trước. Và tôi cũng chưa bao giờ gặp nguy cơ thất bại hoàn toàn. Thất bại mà tôi biết, là thất bại trong tương lai. Nếu công ty là một chiếc xe đạp, thì đây là một chiếc xe không hoàn chỉnh, chắc chắn chúng tôi sẽ vỡ vụn nếu tăng tốc! Càng làm to, càng dễ thất bại lớn!

BẠN SẼ THẮC MẮC, NẾU MEASURE WHAT MATTERS ĐÃ GIÚP BẠN HIỂU VÀ ÁP DỤNG THÀNH CÔNG VỚI OKRS, TẠI SAO LẠI CẦN CUỐN SÁCH NÀY?

Với Measure What Matters, John Doerr đã cho cả thế giới thấy sức mạnh lớn lao OKRs có thể mang lại. Đây xứng đáng là cuốn "kinh thánh" về OKRs mà bất kỳ ai mong muốn tìm hiểu về OKRs cũng nên đọc. Nhưng vì là "kinh thánh", Measure What Matters chứa đựng hầu hết các nguyên lý, những giá trị cốt lõi của OKRs mà chỉ những công ty đã có nhiều trải nghiệm mới có thể cảm nhận đầy đủ và sâu sắc (chúng tôi cũng còn non trẻ với ***OKRs của John Doerr***). OKRs là một khung tư duy thiết lập và quản lý mục tiêu, không phải là một công thức tuyệt đối cho mọi công ty. Mỗi công ty đều có thể áp dụng OKRs theo các cách khác nhau miễn là giữ lại được các nguyên lý, các giá trị. Theo những ví dụ của John Doerr, từ chính những công ty mà ông đầu tư, thì OKRs sẽ được đưa vào một cách chậm rãi, các quản lý
cấp cao, người chủ công ty sẽ dần nhận ra các vấn đề của tổ chức cũng như vấn đề của việc ứng dụng OKRs mà có điều chỉnh thích hợp, quá trình này thường mất 3 đến 4 quý.

Đúng thật chúng tôi đã phải vật lộn với OKRs trong 2 quý đầu bằng sự quyết tâm sống còn: "Hoặc áp dụng thành công OKRs, hoặc sẽ phải đóng cửa công ty". Chỉ đến quý thứ ba thực hành OKRs, chúng tôi mới bắt đầu ổn hơn.

Trong thời gian đó, bản thân tôi cũng đã tìm hiểu thêm về OKRs từ rất nhiều chuyên gia khác, trong đó nổi bật có: ***Paul R. Niven & Ben Lamorte***, đồng tác giả của cuốn sách "Objective & Key Results" rất nổi tiếng được xuất bản cuối 2016; ***Felipe Castro***, một diễn giả - nhà tư vấn - nhà huấn luyện OKRs.

Kết hợp giữa "kinh thánh OKRs" của John Doerr và những tư

tưởng khác từ Paul R. Niven & Ben Lamorte, Felipe Castro, tôi đã khắc phục được một số vấn đề cản trở việc áp dụng OKRs từ đội ngũ nhân viên của mình.

Tôi không nhận ra những giá trị trong các lý thuyết thực hành OKRs mà tôi học thêm được ngoài Measure What Matters cho tới khi nói chuyện với nhiều chủ doanh nghiệp khác. Các giám đốc, các quản lý cấp cao thường nói với tôi rằng, OKRs hay, nhưng có lẽ nó chỉ hợp với các công ty có chất lượng nhân sự cao, có tính công nghệ & sáng tạo như Google, Amazone, Yahoo… ***Tôi khá chắc rằng, mọi người đã hiểu nhầm OKRs. Và tôi quyết định viết cuốn sách này.***

Đây không phải là cuốn sách nhằm thay thế Measure What Matters, cũng không hề có tham vọng bổ sung hay đưa ra các quan điểm mới lạ hơn cách mà John Doerr đã định nghĩa về OKRs. Nếu coi Measure What Matters là "kinh thánh OKRs", cho chúng ta biết về bản chất, cốt lõi OKRs, thì cuốn sách này là "hướng dẫn thực hành OKRs" dành cho bất kỳ ai, bất kì doanh nghiệp, đội nhóm, tổ chức nào. Bạn nhất thiết phải đọc Measure What Matters, và khi đã cảm thấy hứng thú với OKRs, hãy đọc cuốn sách này, bạn sẽ không phải bỏ thời gian ra để suy ngẫm về bản chất những điều tốt đẹp nhất, hiệu quả nhất mà OKRs có thể mang lại

Tôi sẽ cố gắng lý giải OKRs ở khía cạnh thực tế và dễ hiểu nhất có thể. Mong rằng điều đó sẽ giúp bạn yêu quý, tin tưởng OKRs hơn và sớm đưa thành công OKRs vào tổ chức của mình .

Bằng tất cả niềm tin và khát khao đóng góp vào sự cải tiến năng suất của doanh nghiệp Việt Nam, điều bản thân tôi và các công ty của mình luôn hướng đến, tôi mong rằng OKRs sẽ giúp hàng trăm, hàng nghìn, thậm chí hàng chục nghìn doanh nghiệp Việt Nam tiến bộ lên mỗi ngày và nhân viên của các bạn, những người xứng đáng có một môi trường làm việc hạnh phúc, sẽ được hạnh phúc!

Mai Xuân Đạt,

CEO SEONGON & VNOKRs.

THÓI QUEN CẢN TRỞ OKRS - LO LẮNG CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ

Tôi chọn viết phần này là phần đầu tiên của cuốn sách, vì đây là vấn đề phổ biến nhất mà ban lãnh đạo các công ty thường nói với tôi về lo ngại của họ đối với OKRs, bao gồm cả những tổ chức đã từng áp dụng OKRs nhưng chưa thành công.

Tôi không có thống kê nào về việc nhân sự Việt Nam có những thói quen này, chỉ là qua quan sát của bản thân và chia sẻ từ những nhà quản lý khác. Nhưng tôi nghĩ điều đó không quan trọng là thói quen của nhân sự Việt Nam hay thế giới, miễn là nhân sự của chúng ta có các thói quen này, thì đó là vấn đề!

Và chắc chắn rằng, không phải nhân sự nào hay công ty nào cũng gặp các vấn đề này, nhưng nếu chỉ lăn tăn một trong những điều tôi sẽ nói sau đây, bạn biết rằng tôi cũng đồng quan điểm và thật sự vẫn có cách để vận hành OKRs trong một môi trường có nhiều thói quen không tốt như vậy.

Tuy nhiên, có một quan điểm về nhân sự của Google trong cuốn Work Rules mà tôi rất ngưỡng mộ: ***"Về cơ bản con người là tốt"***. Tại Google, quan điểm chung là môi trường và chính sách sẽ tạo ra con người với các phản ứng cụ thể, hay nói ngắn gọn thì thói quen xấu của nhân sự là do môi trường tạo ra, không phải do họ muốn thế.

Chúng ta hãy xem một số thói quen phổ biến ảnh hưởng đến năng suất, sự gắn kết trong công việc và liệu có cách nào để thoát ra những thói quen như vậy hay không?

NHÂN VIÊN THIẾU CAM KẾT

VẤN ĐỀ ĐẦU TIÊN các quản lý thường lo lắng là "liệu việc mình giao cho nhân viên có được thực hiện hay không?". Có lẽ lo lắng này là có cơ sở vì tôi hay bạn đã thất vọng, thậm chí nổi cáu vì quá nhiều lần một công việc nào đó được giao, nhưng đến khi cần hoàn thành… mọi việc lại chẳng đi đến đâu.

Nỗi lo thường trực của các quản lý là "mệnh lệnh" mình đưa ra không được thực thi một cách đầy đủ, chất lượng và đúng hẹn.

Trong một tổ chức có quy mô nhỏ, số nhân sự do mỗi người quản lý chịu trách nhiệm không nhiều (2-5 nhân viên), chúng ta cảm thấy khá dễ dàng trong việc theo dõi tiến độ công việc của từng nhân viên. Tuy nhiên khi quy mô bắt đầu tăng, các cấp nhân sự nhiều hơn (nhân viên, trưởng phòng, trưởng bộ phận, phó giám đốc, phó tổng giám đốc, tổng giám đốc…) việc mất kiểm soát bắt đầu diễn ra.

Hãy quay lại câu chuyện của chính tôi ở đầu cuốn sách, "mệnh lệnh" đơn giản là:

HÃY HOÀN THÀNH KIỂM TRA BÀI TẬP VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ BÁO CÁO ĐÃ HOÀN THÀNH BẰNG CÁCH ĐIỀN DẤU X VÀO Ô TRỐNG CẠNH TÊN CỦA BẠN TRONG FILE GOOGLE SHEET.

Toàn bộ nhân viên đều biết tới mệnh lệnh này và đồng ý thực hiện nó. Nhưng kết quả chỉ có 50% là hoàn thành chính xác những gì được yêu cầu. Rõ ràng sự lo lắng là đúng, nhân viên thiếu tính cam kết.

Nhưng liệu có đúng là nhân viên trong công ty luôn muốn làm việc một cách thiếu cam kết hay không?

Thử đặt ra một câu hỏi khác: "Bản thân chúng ta, có phải là người cam kết hay không?"

Bạn đã từng đặt cho mình mục tiêu tập thể dục và … từ bỏ?

Bạn thử quyết tâm bỏ thuốc lá nhưng đâu lại vào đấy?

Bạn cố gắng dậy sớm để bắt đầu một ngày đầy năng lượng nhưng rốt cuộc cho tới bây giờ, bạn vẫn đi ngủ muộn và thức dậy trong một trạng thái mệt mỏi.

Bạn bắt đầu một cuộc nhậu với lời tự nhủ rằng mình sẽ uống ít thôi và cuối cùng bạn … say bí tỉ.

Bạn cố gắng giảm cân trong 2 tháng, nhưng công việc bận quá khiến bạn không thể duy trì lịch ăn uống lành mạnh như dự tính.

Bạn không muốn tiêu xài mua sắm vào số tiền tiết kiệm tháng này, nhưng rồi mọi thứ kết thúc ở cửa hàng thời trang.

> *Thật vậy, trở thành một người cam kết không hề dễ. Chúng ta đều muốn cam kết với nhiều điều, nhưng suy cho cùng, để thực hiện cam kết không phải là điều có thể nói ra là thành công ngay!*
>
> *Hãy bắt đầu thay đổi suy nghĩ của bạn "Nhân viên của chúng ta không phải là người thiếu cam kết, bởi cam kết là một việc khó với bất kỳ ai, chúng ta cần giúp nhân viên của mình".*
>
> *Tôi đã thay đổi suy nghĩ theo cách đó và đi tìm lời giải! Và bây giờ tôi chia sẻ với bạn.*
>
> *Theo nghiên cứu của Edwin A. Locke (Đại học Maryland, College Park) & Gary P. Latham (Đại học Toronto):*

CAM KẾT VỚI MỘT MỤC TIÊU CÓ THỂ GIÚP CẢI THIỆN HIỆU SUẤT CỦA NHÂN VIÊN.

Hãy lưu ý "cam kết với một mục tiêu", đây là câu quan trọng. Bạn không cam kết với một công việc, bạn cần cam kết với một mục tiêu. Hãy thử so sánh 2 sự khác nhau:

Tôi cam kết đi bộ mỗi ngày.

Tôi cam kết đi bộ 2km mỗi ngày.

Điều nào tạo ra cảm hứng hơn và rõ ràng để thực hiện hơn? Chắc chắn là cam kết thứ 2.

Cam kết, cần đi kèm với một mục tiêu. Đó là điều kiện cần.

Để cam kết có thể diễn ra, chúng ta có 4 điều kiện đủ sau đây:

1. Mục tiêu cần được công bố công khai.
2. Trách nhiệm với mục tiêu thuộc về một cá nhân cụ thể.
3. Mục tiêu phải có thời hạn rõ ràng, không mơ hồ.
4. Quá trình thực hiện cần theo dõi, đánh giá định kỳ.

Nếu chúng ta chỉ nghĩ trong đầu rằng, "Mình sẽ cố gắng ngủ sớm và dậy sớm mỗi ngày", có lẽ chúng ta sẽ không làm được. Tôi đã trải qua điều này và tôi đoán bạn cũng như vậy.

Hãy thử thay đổi cách thức để đạt được sự cam kết:

1. Tôi sẽ nói với cả gia đình, thậm chí là bạn bè trên Facebook rằng **tôi sẽ đi ngủ vào đúng 23h mỗi ngày và thức dậy vào 6h sáng.**
2. Tôi sẽ tự làm điều này mà không cần ai đồng hành, đây là việc của tôi.
3. Tôi sẽ làm điều này liên tục 21 ngày bắt đầu từ hôm nay.
4. Mỗi khi thực hiện việc ngủ và dậy sớm, tôi sẽ đăng một post trên Facebook để thông báo.

Bạn có cảm thấy bạn sẽ thực hiện được cam kết này hơn là việc bạn chỉ suy nghĩ trong đầu không? Hãy thử phân tích:

☐ Nếu tôi tuyên bố mục tiêu một cách công khai như vậy, tôi sẽ chịu áp lực từ đâu? Rõ ràng không phải từ bản thân bạn, bạn bị áp lực bởi những người nhìn thấy cam kết đó.

☐ Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi không thực hiện cam kết bằng cách post bài lên Facebook? Có lẽ bạn sẽ cảm thấy ngượng vì mình đã không làm theo cam kết. Dù thực tế, tin tôi đi, chẳng ai để ý bạn có ngủ sớm và dậy sớm hay không đâu. Nhưng trong thâm tâm, bạn cảm thấy bị theo dõi.

Chúng ta luôn cảm thấy phải hành động để không trở thành một người kém cỏi với lời hứa của chính mình, khi mọi người đều biết tới lời hứa đó. Điều này khác với Động Lực, một Cam Kết được thực thi mạnh mẽ nếu có sức ép từ bên ngoài.

Cam kết trên sẽ còn mạnh mẽ hơn nữa nếu bạn tạo ra một nhóm nhỏ những người có cùng cam kết và cùng nhau theo dõi những người còn lại trong nhóm. Cho dù thực tế việc không làm theo cam kết sau cùng cũng không làm hại đến bạn, nhưng bạn rất muốn làm nó.

Hãy thử một thay đổi nhỏ như thế này, sau khi bạn post bài và thông báo **"tôi đi ngủ đây"** vào lúc 23h và bạn rời khỏi Facebook, không còn ai quan sát bạn, bạn nghĩ bạn sẽ thức hay ngủ? Tôi đoán là bạn sẽ làm thêm gì đó rồi mới ngủ!

THẬT VẬY, GIỮ CAM KẾT CHƯA BAO GIỜ LÀ DỄ. ĐỪNG TRÁCH NHÂN VIÊN CỦA BẠN, HÃY GIÚP HỌ!

NHÂN VIÊN KHÔNG CÓ ĐỘNG LỰC

TÔI *THƯỜNG ĐƯỢC CÁC QUẢN LÝ* hỏi thế này "OKRs không liên quan đến lương thưởng, tôi nghĩ nhân viên sẽ không có động lực để thực hiện". Tất cả chúng ta thường nghĩ "lương, thưởng" là thứ tạo ra động lực cho mỗi người khi đi làm, điều đó không sai, nhưng chưa đủ.

Google đã từng làm một thử nghiệm đối với 2 nhóm nhân viên khác nhau, một nhóm chỉ nhận phần thưởng bằng tiền mặt, một nhóm khác lại chỉ nhận phần thưởng là các "trải nghiệm", ví dụ một chuyến du lịch cho gia đình, một buổi dã ngoại cho cả nhóm... Sau đó, họ làm đánh giá về mức độ hài lòng, hạnh phúc của nhân viên và nhận ra rằng nhóm nhận được "trải nghiệm" duy trì cảm giác hạnh phúc lâu hơn nhóm nhận tiền mặt. Có một điều chúng ta ít biết rằng thật sự "Con người không hẳn biết mình mong muốn điều gì".

KHẲNG ĐỊNH
BẢN THÂN
ĐƯỢC TÔN TRỌNG
NHU CẦU XÃ HỘI
(được yêu, được tham gia cộng đồng)
NHU CẦU AN TOÀN (được an toàn, ổn định)
NHU CẦU SINH HỌC (được sống, ăn, mặc, ngủ)

Những ai làm trong ngành Marketing, Tâm lý học đều quen thuộc với **Tháp nhu cầu của Maslow**, một lý thuyết về tâm lý học được đề xuất bởi Abraham Maslow trong bài viết "A Theory of Human Motivation" năm 1943. Con người không chỉ có nhu cầu về tiền, tiền thật ra chỉ là công cụ để chúng ta đạt được điều mình muốn. Chúng ta có các nhu cầu sau, được xếp từ thấp đến cao (hết cái thấp, sẽ đến cái cao): sinh lý, an toàn, xã hội, được tôn trọng và khẳng định bản thân.

Cam kết sẽ mạnh mẽ nếu có áp lực từ bên ngoài, nhưng Động Lực thì ngược lại, nó mạnh mẽ nếu đến từ bên trong chúng ta. Có những việc không cần ai quan sát hay thúc đẩy, chúng ta vẫn nỗ lực thực hiện chúng, vì chính chúng ta. Phần lớn những thứ chúng ta làm trong cuộc đời đều đến từ những động lực bên trong như vậy.

NGHIÊN CỨU CHO THẤY RẰNG VIỆC THIẾT LẬP CÁC MỤC TIÊU CỤ THỂ VÀ ĐẦY THÁCH THỨC CÓ THỂ TĂNG CƯỜNG HƠN NỮA SỰ THAM GIA CỦA NHÂN VIÊN TRONG VIỆC ĐẠT ĐƯỢC CÁC MỤC TIÊU ĐÓ.

(How leaders stimulate employee learning: A leader–member exchange approach. Xander M. Bezuijen, Karen van Dam, Peter T. van den Berg, Henk Thierry)

Kết luận trên có nghĩa bạn sẽ cảm thấy có động lực hơn nếu bạn có một mục tiêu cụ thể và đầy thách thức. Hãy thử nghĩ thế này,

bạn cảm thấy một thứ dễ đạt được và một thứ khó đạt được, đâu là thứ khiến bạn khó chịu hơn? Cảm giác khó chịu muốn chinh phục một thứ khó khăn cho chúng ta động lực để thực hiện.

Ngày bé, chúng ta cố gắng học xong bài về nhà để được xem một tập phim hoạt hình trước khi đi ngủ, mục tiêu hấp dẫn bằng cách nào đó đã khiến chúng ta nỗ lực hơn.

Khi lớn lên, những bài tập thể dục đủ khó (không khó đến mức làm ta nản chí) trên lớp khiến chúng ta muốn hoàn thành chúng hơn. Tất nhiên, cần một động lực nhỏ nữa là sự ngưỡng mộ của bạn bè cùng lớp.

Đến khi đi làm, chúng ta nghĩ rằng động lực duy nhất của chúng ta là tiền lương, là khoản thưởng cho các đóng góp xứng đáng. Chúng ta bằng cách nào đó không nhận ra rằng một lời thách thức từ sếp cũng tạo ra sự khó chịu giống như một bài tập thể dục khó, chúng làm ta muốn đạt được … "bằng mọi giá".

Càng khó, càng muốn giành lấy, bởi chúng ta muốn *Khẳng định bản thân* và được tôn trọng trong chính *xã hội mà chúng ta thuộc về* (môi trường công ty chẳng hạn). Đó chính là nguyên lý tạo ra động lực.

CHỈ BẰNG CÁCH ĐƠN GIẢN LÀ BẮT ĐẦU ĐẶT RA MỤC TIÊU CHO CÔNG TY, NHÓM VÀ CÁ NHÂN, NẾU NÓ ĐỦ THÁCH THỨC VÀ THẬT CỤ THỂ, BẠN SẼ NHÌN THẤY ĐỘNG LỰC DIỄN RA RỘNG KHẮP CẢ CÔNG TY.

NHÂN VIÊN THIẾU CHỦ ĐỘNG

Chủ động & Cam kết thường là một cặp đi liền với nhau. Tuy nhiên điều gì sẽ xảy ra nếu một nhân sự Cam kết nhưng lại thiếu Chủ động? Nghe có vẻ vô lý nhưng đúng là có kiểu nhân sự như vậy.

"Em đã cố gắng lắm rồi, nhưng việc này thật khó!"

Mỗi khi nghe thấy điều đó, bất kỳ quản lý nào cũng cảm thấy chán nản. Cậu nhân viên này, cô nhân viên này, làm việc chăm chỉ và cũng có cố gắng, nhưng lại chưa bao giờ tự giải quyết được công việc một mình, luôn phải hướng dẫn, luôn phải lo lắng rằng có thể công việc sẽ không hoàn thành. Người quản lý thường nghĩ như vậy.

Bây giờ chúng ta hãy đặt ra câu hỏi như thế này "Vai trò của người quản lý là gì"?

NGƯỜI QUẢN LÝ SẼ … QUẢN LÝ NHÂN VIÊN?!

NGƯỜI QUẢN LÝ SẼ THEO DÕI NHÂN VIÊN?!

NGƯỜI QUẢN LÝ SẼ ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN?!

Nếu chỉ vậy, có lẽ bạn đã quên đi một vai trò quan trọng của người quản lý: Dẫn dắt. Một người quản lý cần phải làm nhiều hơn là chỉ lập kế hoạch, tổ chức nhóm của mình để đạt được mục tiêu. Người quản lý cần thúc đẩy, giao tiếp, hướng dẫn và khuyến khích nhân viên của mình. Điều đó đòi hỏi vai trò người quản lý phải huấn luyện, hỗ trợ và cùng giải quyết vấn đề với nhân viên.

Trừ khi tổ chức của bạn có xu hướng tuyển dụng những người ngày càng giỏi hơn và có đủ tiền cho việc đó, nếu không, chắc chắn rằng bạn cần công nhận một điều, bất kì nhân sự nào khi tham gia vào tổ chức cũng cần được đào tạo. Một trong những quy

trình đào tạo tốt nhất được áp dụng rộng rãi ở mọi tổ chức là: người đi trước đào tạo.

Người lãnh đạo, quản lý không thể cứ việc đưa ra một nguồn lực nhất định (dù tốt đến mấy) rồi kỳ vọng nhân viên của mình có thể tự chủ 100% hoàn thành công việc của mình. Nếu bạn quản lý theo cách đó, bạn đang chọn cầm lấy rủi ro. Tôi không muốn nói rằng bạn không nên tin tưởng nhân viên của mình. Nhưng công việc không nên được thực thi theo cách đó: Giao Việc - Nhận Kết Quả.

Để tạo ra sự cam kết, cần có sự theo dõi. Trong quá trình theo dõi, vai trò của người quản lý và kinh nghiệm họ có sẽ phát huy tác dụng thông qua các cuộc họp kiểm tra tiến độ, hiệu suất với nhân viên.

Người quản lý cần biết chắc rằng, theo thời gian, nhân viên đã thực hiện công việc đến đâu, có bất kỳ sự chậm trễ nào đang xảy ra hay không và tại sao. Trên cơ sở hiểu rõ vấn đề, nguyên nhân gốc rễ, ***người quản lý sẽ cung cấp cho nhân viên của mình các nguồn lực cần thiết để vượt qua các trở ngại trong tiến trình đạt mục tiêu công việc:*** tài chính, con người, công nghệ, thiết bị … và chính kỹ năng/kinh nghiệm của người quản lý.

Có phải sẽ lãng phí không nếu những gì người quản lý biết được, do quá trình trải nghiệm nhiều năm ở vị trí tương đương với nhân viên của họ bây giờ, không được chia sẻ?

Chúng ta đều có quyền yêu cầu sự Chủ động từ người nhận trách nhiệm, nhưng chúng ta cũng có trách nhiệm chia sẻ hiểu biết của mình vì sự thành công chung của tổ chức, nhất là với tư cách một quản lý.

Vì vậy thay vì mong đợi sự Chủ động của nhân viên và nắm lấy rủi ro về phía mình, người quản lý hãy nghĩ rằng "về bản chất con người là tốt", ai cũng muốn Chủ động, nhưng họ cần được chia sẻ về những gì họ không biết.

NẾU BẠN ĐANG GẶP VẤN ĐỀ VỚI NHÂN VIÊN THIẾU CHỦ ĐỘNG, HÃY CHÚ Ý NỘI DUNG VỀ "CHECK-IN OKRS" TRONG CUỐN SÁCH NÀY.

THÓI QUEN GIAO VIỆC (CHUYÊN QUYỀN)

XUẤT PHÁT TỪ VIỆC MẤT NIỀM TIN VỚI NHÂN VIÊN, cho rằng nhân viên luôn thiếu cam kết và chủ động, các quản lý thường nghĩ bản thân mình là người hiểu rõ và làm tốt nhất công việc, vì vậy thay vì tìm hiểu xem thực sự nhân viên nghĩ gì, cảm thấy gì và có năng lực như thế nào, người quản lý có thói quen Giao việc cho nhân viên theo suy nghĩ chủ quan của mình, thậm chí… không cần nói tới lý do (Why) về công việc được giao đi.

Kỹ năng rất cần thiết của bất kỳ nhà quản lý tài ba nào cũng bao gồm khả năng Phân quyền, Giao quyền (Trao trách nhiệm). Nhưng phần lớn nhà quản lý lại yếu kém ở chính các kỹ năng này.

Tôi cũng đã từng như thế. Luôn cảm thấy bất an khi giao việc cho nhân viên. Hàng loạt câu hỏi nảy ra trong đầu mỗi khi thực hiện chức năng giao việc:

Nhân viên có nhớ việc được giao không?

Nhân viên có biết cách làm không?

Nhân viên sẽ cam kết đúng thời hạn chứ?

Nhân viên không thể làm tốt như mình được!

Mình có đang giao việc cho nhầm người không?

Rất, rất nhiều những câu hỏi như vậy. Thật mệt mỏi khi không có niềm tin vào chính những người thân cận với mình nhất.

NHƯNG RỒI TÔI NHẬN RA HAI ĐIỀU:

HÓA RA MÌNH KHÔNG HỀ BIẾT GIAO VIỆC VÀ NHÂN VIÊN NHIỀU KHI CÒN NGHĨ RA CÁCH LÀM HAY HƠN MÌNH RẤT

NHIỀU!

Vậy, vấn đề nằm ở đâu: Chúng ta rất kém trong kỹ năng Giao việc:

Khi đọc được một tài liệu ngắn "7 bước giao việc hiệu quả" của Bob Johnson, tôi nhận ra trước nay mình không hề biết cách giao việc. Và đó là nguyên nhân mà kết quả tôi nhận về từ nhân viên thường không được như ý.

> Hãy xem qua 7 bước giao việc hiệu quả:
>
> 1. Bước một, bạn bắt đầu bằng việc hoạch định cách bạn sẽ thuyết phục người được ủy nhiệm về việc họ sẽ có được điều gì từ công việc mà bạn giao.
> 2. Bước hai, bạn ủy thác các kết quả cần đạt được thay vì những công việc cần thực hiện.
> 3. Bước ba, các quy tắc và điều giới hạn cần được xác định rõ ràng.
> 4. Bước bốn, bạn thỏa thuận về các tiêu chuẩn thi hành.
> 5. Bước năm, bạn yêu cầu nhân viên lập kế hoạch hành động.
> 6. Bước sáu, bạn thảo luận kỹ và hoạch định cách thực hiện kế hoạch cùng nhân viên.
> 7. Bước bảy, bạn bám sát dự án, theo đuổi nó đến cùng và kiểm soát chắc chắn các kết quả bạn mong đợi sẽ đạt được.

Hãy chú ý tới bước 2, bạn cần mô tả thật rõ kết quả cần đạt được. Đó là điều tôi thấy rằng bản thân mình và các nhà quản lý thường thực hiện một cách hời hợt.

Lấy ví dụ như thế này, bạn cần nhân viên photo một tập tài liệu được đóng gói sẵn (có bìa, có gáy tài liệu, có trang lót phụ …), bạn sẽ nói với nhân viên **"hãy photo cho tôi tập tài liệu này"**. Khi bạn nhận lại tập tài liệu Photo là tập hợp của các trang giấy A4, không hề được đóng gói, bạn cảm thấy bực tức và nghĩ rằng "tại sao nhân viên không thể làm tốt hơn bằng cách đóng gói tập tài liệu rồi giao lại cho mình, một cách hoàn chỉnh giống như tập tài liệu gốc mình đã đưa?"

Có lẽ sẽ tốt hơn nhiều nếu bạn nói như thế này **"hãy photo cho tôi**

tập tài liệu này, tôi cần có bìa cứng gần giống bản gốc, và hãy đóng gáy tài liệu một cách gọn gàng".

Bạn thấy chứ, bạn sẽ tăng khả năng nhận lại kết quả đúng ý mình hơn rất nhiều. Đừng giữ thói quen giấu những thứ mình nghĩ trong đầu và đòi hỏi người khác buộc phải có kỹ năng đáp ứng mong muốn của bạn.

CHÚNG TA CHƯA CHẮC ĐÃ NGHĨ RA CÁCH LÀM TỐT NHẤT

Cũng lấy ví dụ về việc photo tài liệu, ở bước số 5, hãy yêu cầu nhân viên đưa ra "kế hoạch hành động". Bạn thấy bước 3 và 4, không hề có việc nhà quản lý sẽ chỉ ra kế hoạch hành động cho người nhận nhiệm vụ. Bởi vì **"đừng bao giờ chỉ cho người khác cách làm, khi người đó còn chưa có cơ hội suy nghĩ".**

Chúng ta luôn lo ngại người khác làm không tốt bằng mình, đặc biệt là nhân viên/người cấp dưới. Thói quen trong phản xạ của người quản lý là mình làm tốt hơn. Hãy thử đặt niềm tin vào nhân viên, tôi dám chắc bạn sẽ thu được những kết quả bất ngờ.

Là một nhà quản lý, đối với ví dụ photo ở trên, nếu bạn mô tả cách làm cho nhân viên, có lẽ bạn sẽ nghĩ đến cách nói sau: "Em hãy tách tài liệu này ra cẩn thận, sau đó photo bằng giấy A4, hãy tận dụng 2 mặt giấy, đừng để mực in bị nhòe, sau đó dùng bìa cứng mua ngoài quầy văn phòng phẩm cho mặt trước và mặt sau, rồi dùng ghim đóng tài liệu photo ngay ngắn, nhớ là tôi muốn bìa cũng được photo nội dung y hệt bản gốc".

Và nếu tin tưởng để cho nhân viên nói về "kế hoạch" dự định của họ, có thể kế hoạch mà bạn sẽ nghe được là: "Em mang ra hàng Photo đầu phố, họ sẽ làm y xì đúc cho sếp".

Vậy đó, mọi con đường đều dẫn đến thành Rome, chưa chắc con đường của "sếp" đã tốt hơn con đường của nhân viên.

(bạn có thể đọc thêm về "7 bước giao việc hiệu quả" tại đây: https://blog.okrs.vn/7-buoc-giao-viec-hieu-qua/)

Một nhà quản lý giỏi cần có kỹ năng phân quyền, giao quyền và cả giao việc nữa. Mất niềm tin vào nhân viên, mặc định cho rằng người khác sẽ hiểu ý mình, không cho nhân viên quyền suy nghĩ... là biểu hiện của những nhà quản lý kém cỏi. Tôi nghĩ bạn sẽ không muốn mình là một nhà quản lý kém cỏi.

Thói quen giao việc một chiều, đẩy nhân viên vào tình thế thụ

động cần được thay đổi bằng tư duy đàm phán, cùng làm việc. Đây chính là một đòi hỏi khó khăn khi triển khai hệ thống đề cao tính trách nhiệm cá nhân như OKRs.

OKRs đòi hỏi trách nhiệm cá nhân, thì đồng thời cũng đòi hỏi trao quyền và trách nhiệm. Một tổ chức hoạt động dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau và tận dụng được sức mạnh tư duy, kỹ năng của từng cá nhân sẽ là một tập thể mạnh hơn rất nhiều theo kiểu "tư duy thác đổ", tức là *giao việc từ trên xuống.*

THÓI QUEN NGẠI GIAO TIẾP

QUAN HỆ GIỮA CẤP TRÊN VÀ CẤP DƯỚI, sếp và nhân viên vốn luôn có một khoảng cách. Tùy vào văn hóa của mỗi môi trường cụ thể, khoảng cách này có thể rất xa hoặc... gần hơn một chút, nhưng thường thì rất khó để có sự thẳng thắn hoàn toàn.

> Có 4 xu hướng không tốt trong mối quan hệ này:
>
> 1. Cấp trên cảm thấy ngượng khi phải khen nhân viên.
> 2. Cấp trên cảm thấy ngại khi "mắng" nhân viên.
> 3. Cấp dưới "sợ" khi nói chuyện với cấp trên.
> 4. Chúng ta thường vô thức không nói ra hết những gì suy nghĩ trong đầu, thậm chí đặt ra các giả định và hành động theo giả định (thường là sai) của mình.

Chắc bạn từng nghe thấy ở FPT có một văn hóa rất nổi tiếng, là văn hóa "chửi sếp".

Chuyện kể rằng cách đây nhiều năm, FPT tổ chức một cuộc họp bàn về việc phát triển một dự án phân phối lớn của tập đoàn. Trưởng phòng kinh doanh của một công ty phân phối trực thuộc tập đoàn đi vắng, một nhân viên kinh doanh của phòng được cử đi thay. Lẽ thường, khi đi họp thay thì nhân viên chỉ ghi chép và về báo cáo với lãnh đạo. Nhưng trong buổi hôm ấy, sau một hồi nghe dàn lãnh đạo gồm cả Chủ tịch HĐQT FPT Trương Gia Bình bàn về chiến lược phát triển dự án, người nhân viên này đã lớn tiếng chửi các sếp "dốt".

Cả phòng họp im lặng.

“Chú nói anh dốt thì chú có làm được không?”, ông Trương Gia Bình hỏi.

Không còn đường lùi, người nhân viên này gật đầu. Dự án ấy sau này được triển khai thành công. Nhiều người cho rằng chính thành công sau vụ “nổi dậy” ấy, cộng thêm tài năng và nhiều tài lẻ, người nhân viên ấy đã tiến rất nhanh trên con đường lãnh đạo và đảm đương nhiều vị trí lãnh đạo khác nhau trong tập đoàn FPT. Anh là Hoàng Nam Tiến, hiện là Chủ tịch HĐQT FPT Software.

(Trích Vietnamnet.vn)

Những ai nghe về câu chuyện mang tính “huyền thoại” này đều trầm trồ và thán phục trước một văn hóa đầy phá cách, quyết liệt của FPT. Ai cũng có quyền “chửi” sếp. Nhưng sự thật không hoàn toàn như vậy, câu chuyện đã được “cường điệu hóa” một phần.

Sự thật là FPT có văn hóa “tôn trọng sự khác biệt”.

“Tôi chưa bao giờ chửi anh Bình. Tôi chỉ bị vu vạ như thế thôi. Mọi người chỉ kể mỗi vế đầu, còn tôi sẽ kể vế sau” - Anh Hoàng Nam Tiến đã nói vậy trong một sự kiện chính thức.

Bởi có văn hóa “tôn trọng sự khác biệt”, nhân viên tại FPT hoàn toàn thoải mái nói ra những suy nghĩ, quan điểm của mình với người khác, với cấp trên. Đó là một văn hóa đáng ngưỡng mộ, không hề dễ dàng với hầu hết các công ty.

Trong lý thuyết Quản lý hiệu suất liên tục (Continuous performance manage), chu trình đánh giá hàng năm có những lỗ hổng lớn. Trong cuộc bình chọn các nhân viên xuất sắc cuối năm của công ty, điều gì sẽ xảy ra với 2 nhân viên:

Nhân viên A - Có thành tích xuất sắc 9 tháng đầu năm, nhưng kết quả 3 tháng cuối năm lại không tốt.

Nhân viên B - Ngược lại, có kết quả không hề tốt vào 9 tháng đầu năm, nhưng lại xuất sắc vào 3 tháng cuối.

Bị ảnh hưởng bởi hiệu ứng hành động gần nhất, hội đồng bình chọn sẽ có xu hướng lựa chọn theo hướng có lợi hơn cho nhân viên B và bất lợi cho nhân viên A.

“Thật khó để cho rằng A xuất sắc khi mà 3 tháng gần đây anh ta chẳng đạt được kết quả đáng kể nào!”

Câu chuyện trên đại diện cho vấn đề tồn tại lâu nay của phương pháp đánh giá hàng năm. Có tới 95% quản lý không hài lòng với quá trình quản lý hoạt động hàng năm của tổ chức và 75% nhân viên xem đánh giá hàng năm là ***không công bằng***. Một nghiên cứu khác đã phát hiện ra rằng chỉ có 8% công ty tin rằng quy trình quản lý hiệu suất truyền thống của họ thúc đẩy giá trị kinh doanh.

Để khắc phục điều này, Quản lý hiệu suất liên tục được đề nghị thay thế cho phương pháp đánh giá hàng năm.

> Phương pháp này bao gồm:
> 1. Thiết lập mục tiêu dài hạn, ngắn hạn.
> 2. Kiểm tra tiến độ liên tục, định kỳ (Check-in).
> 3. Phản hồi trong thời gian thực.

Trong đó, chúng ta thấy để đạt được hiệu suất cao đối với các mục tiêu, cần có các cuộc trò chuyện hiệu suất, kiểm tra tiến độ liên tục giữa cấp trên và cấp dưới (Check-in). Và trong những cuộc trò chuyện như vậy, các phản hồi (Feedback) cần được đưa ra ngay lập tức, trong thời gian thực một cách rõ ràng, công bằng. Hay nói dễ hiểu là "tốt nói tốt, xấu nói xấu", không có chỗ cho cảm xúc cá nhân.

Thói quen ngại giao tiếp là một trở ngại lớn đối với công cụ tạo ra sự thay đổi mạnh mẽ như OKRs. Và đó là lý do tại sao OKRs cần có CFRs đi cùng. CFRs, viết tắt của Conversation, Feedback và Recognition, sẽ là chất bôi trơn cần thiết cho một tổ chức ứng dụng OKRs vào quản lý mục tiêu.

MỘT ĐIỀU MÀ PHẦN LỚN CÁC QUẢN LÝ ĐÃ ĐÚNG: "OKRS KHÔNG HỀ ĐƠN GIẢN NHƯ VẺ BỀ NGOÀI CỦA NÓ", ĐẶC BIỆT LÀ VỚI TÍNH CÁCH, VĂN HÓA CỦA CON NGƯỜI VIỆT NAM. NHƯNG KHÔNG PHẢI AI CŨNG BIẾT RẰNG, TRỞ NGẠI LỚN NHẤT LẠI CHÍNH LÀ THÓI QUEN NGẠI GIAO TIẾP.

TÍNH HAY THAY ĐỔI CỦA SẾP

ĐIỀU CUỐI CÙNG, một lo lắng mà nhiều nhà quản lý đã nêu ra khi thực thi OKRs đó là tính hay thay đổi của Sếp, của người lãnh đạo cao nhất, hay nói cách khác là sự thiếu kiên trì với mục tiêu.

Luôn có nhiều điều cần làm, tại mỗi thời điểm. Nguồn lực của doanh nghiệp là hữu hạn, cho dù lớn tới đâu, chúng ta cũng không bao giờ có đủ nguồn lực để thực thi toàn bộ các vấn đề mà chúng ta cho rằng quan trọng. Nếu bạn vẫn nghĩ doanh nghiệp siêu lớn thì không thiếu nguồn lực, bạn cần nhớ rằng chúng ta có một nguồn lực công bằng với tất cả cá nhân, tổ chức: ***chúng ta có một quỹ thời gian như nhau.***

Trong những công ty nhỏ, khi bản đồ chiến lược còn là điều lạ lẫm, tình trạng của người giám đốc giống như một ông "thầy bói xem voi".

"Điều gì nên làm vào lúc này", câu hỏi luôn túc trực trong đầu giám đốc mỗi khi đưa ra quyết định. Dường như quyết định nào cũng có vẻ đúng, nhưng tại sao vẫn có cảm giác không an tâm. Đó là bởi người đứng đầu thiếu kinh nghiệm về quản trị doanh nghiệp, không có được cái nhìn bao quát và luôn bỏ sót các vấn đề.

Mỗi khi "chiến lược" được thực thi, công ty và bản thân người đứng đầu lại cảm thấy ***"À, lại có thứ này nữa quan trọng phải làm ngay"***. Và thường là bằng cách không có căn cứ, người đứng đầu yêu cầu cả tổ chức thực hiện những mệnh lệnh yếu kém, không có lý do và sai lầm.

Ngày hôm nay, công ty nên tập trung vào doanh số, tuần sau có lẽ chúng ta nên đưa ngay sản phẩm mới ra thị trường, tháng tiếp theo có lẽ điều quan trọng lại là tuyển dụng…

Chúng ta đã tính đủ các điều quan trọng cần làm chưa?

Khi thực hiện thêm một nhiệm vụ mới, những gì sẽ thay đổi?

Lựa chọn vô tội vạ của người đứng đầu trong con mắt của nhân viên được định nghĩa là ***"sếp rất hay thay đổi".***

Hãy tưởng tượng giám đốc là người lái xe và chúng ta có hàng chục người trên cùng chuyến xe. Với định hướng không vững chắc, quyết định quản lý không được hỗ trợ bởi tầm nhìn rõ ràng, giám đốc sẽ điều hành công ty mình như lái chiếc xe theo nhiều hướng khác nhau, đổi hướng liên tục và kết quả là chúng ta sẽ có một chuyến xe với hàng chục, hàng trăm người bị đảo lộn liên tục, mất phương hướng.

Có lẽ là người đứng đầu, giám đốc công ty cũng không hề muốn đưa ra quá nhiều quyết định thay đổi trong thời gian ngắn, một cách liên tục. Nhưng như một "thầy bói xem voi", mỗi khi tìm thấy một vấn đề của công ty mình, giám đốc chỉ có thể nghĩ rằng "À, đây lại là một vấn đề quan trọng".

Tôi đã gặp nhiều nhà lãnh đạo, sau khi liệt kê ra những điều quan trọng cần làm, họ thực sự không biết những điều đó có thật sự quan trọng không, liệu họ có bỏ sót điều gì không? Và thực tế đúng là họ bỏ sót rất nhiều vấn đề quan trọng.

OKRs sẽ bị ảnh hưởng bởi thói quen này của lãnh đạo, các quản lý trong tổ chức. Nhân viên sẽ không thể duy trì sự tập trung nếu liên tục bị yêu cầu thay đổi mục tiêu của họ (vì mục tiêu của nhóm, của công ty thay đổi).

Nhưng nếu biết cách vận dụng, OKRs ngược lại có thể giúp tổ chức tạo ra bức tranh tổng quát về những điều thực sự quan trọng, sau đó kiềm chế tính hay thay đổi của Sếp bằng cách duy trì sự tập trung và cam kết cao với mục tiêu đã thống nhất.

Có một quyền lực to lớn mà mỗi nhân viên sẽ nhận được trong một tổ chức ứng dụng OKRs rộng khắp (từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất đều sử dụng OKRs) đó là có thể dõng dạc và nói khi được yêu cầu làm một việc hoàn toàn mới:

CÔNG VIỆC ANH/CHỊ VỪA GIAO, CÓ NẰM TRONG OKRS KHÔNG? NẾU KHÔNG, CHÚNG CÓ THẬT SỰ CẦN THIẾT?

BÀN VỀ LỢI ÍCH CỦA OKRS

Chúng ta đã biết rằng có rất nhiều khó khăn khi triển khai OKRs. Phần lớn khó khăn đến từ các thói quen chưa tốt của nhân sự, nhất là nhân sự Việt Nam (ít ra thì các quản lý đang nghĩ thế).

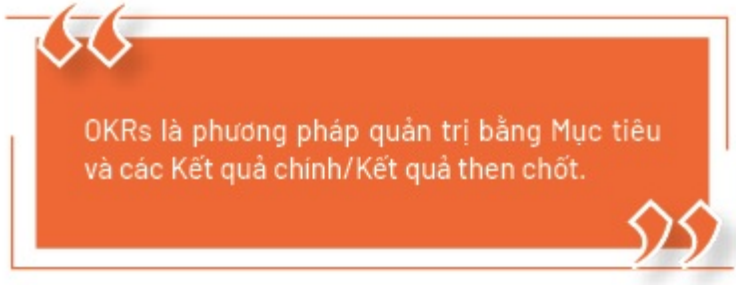
Có những lo ngại từ người quản lý hoàn toàn đúng, như là thói quen ngại giao tiếp, thói quen chuyên quyền, chúng cần được thay đổi. Có những thói quen thực ra không hề tồn tại, chỉ là do chúng ta tưởng tượng ra hoặc thực thi OKRs chưa đúng cách: tính cam kết, chủ động của nhân viên, động lực của mỗi người …

Để áp dụng được OKRs, đúng là không phải tổ chức nào cũng phù hợp, cần một sự quyết tâm cao độ từ cấp cao nhất cho tới toàn thể nhân sự của tổ chức trong việc hình thành các thói quen hiệu suất mới. Cho đến nay, chưa có một thống kê đầy đủ nào về số lượng các công ty, tổ chức sử dụng hoặc đã từng sử dụng OKRs, nhưng một "huyền thoại" được nhiều người chấp nhận (trong và ngoài Việt Nam) rằng số lượng công ty, tổ chức đã thất bại khi cố gắng sử dụng OKRs nhiều hơn số lượng thành công.

Câu hỏi đặt ra là "***tại sao OKRs vẫn rất nổi tiếng và luôn gây ra sự tò mò lớn với bất kỳ nhà quản lý khi biết đến phương pháp quản trị này?***". Thật sự, OKRs sẽ mang lại lợi ích gì cho tổ chức áp dụng nó? Hãy làm rõ điều này trước khi bạn quyết định bắt tay vào thực thi OKRs. Bạn cần phải biết bạn sẽ nhận được gì đã.

OKRS LÀ GÌ?

Trước tiên, dù bạn đã biết về OKRs, chúng ta vẫn nên ôn lại một chút: ***OKRs là gì?***



Trong đó O là viết tắt của Objectives, KRs là viết tắt của Key Results. Objective là đích đến, nơi ta muốn đến, điều ta muốn đạt được; Key Results là những con số chứng minh rằng ta đã đạt được Objective.

Trong một chu kỳ thực hiện OKRs (thường là 3 tháng), mỗi tổ chức sẽ có từ 3 đến 5 bộ OKRs, mỗi OKRs sẽ có từ 3 đến 5 Key Results. Mỗi thành viên trong tổ chức cũng sở hữu các bộ OKRs của riêng mình.

Hay nói cách khác, theo chu kỳ 3 tháng/ lần, toàn bộ thành viên trong tổ chức sẽ có 3 đến 5 mục tiêu và với mỗi mục tiêu sẽ có 3 đến 5 Kết quả chính cần thực hiện để đạt được Mục tiêu. (Nghe cũng giống KPIs, nhưng khác KPIs về bản chất, chúng ta sẽ tìm hiểu điều này vào cuối cuốn sách).

Ví dụ:

Mục tiêu của công ty: Đạt kết quả doanh thu kỷ lục trong quý 3.

Kết quả chính: Đạt 10 tỷ doanh thu đến từ hợp đồng ký mới.

Kết quả chính: Tỷ lệ ký mới đạt 15%.

Kết quả chính: Tái ký với 80% khách hàng hiện tại.

Mục tiêu của nhân viên kinh doanh: Vượt xa chỉ tiêu doanh thu được giao

Kết quả chính: Vượt 200% chỉ tiêu, đạt 2 tỷ doanh số.

Kết quả chính: Tiếp cận 50 khách hàng mới.

Kết quả chính: Tỷ lệ ký mới đạt 30%.

Mục tiêu của trưởng phòng thiết kế: Đáp ứng toàn bộ các yêu cầu thiết kế bộ phận kinh doanh.

Kết quả chính: Chuẩn bị đủ nhân sự 8 người trình độ Senior.

Kết quả chính: Nhận và hoàn thiện 500 ấn phẩm thiết kế.

Kết quả chính: Tỷ lệ hài lòng của khách hàng đạt 90%.

Như vậy là xong định nghĩa về OKRs, và những hiểu nhầm bắt đầu từ đây.

HIỂU NHẦM 1: OKRS RẤT ĐƠN GIẢN

Đúng là OKRs đơn giản, nhưng là đặt trong so sánh với các phương pháp Quản trị khác. Dù sao OKRs vẫn là một phương pháp quản trị, mà quản trị tổ chức thì chưa bao giờ là điều dễ dàng.

Nếu nhìn vào định nghĩa, ta sẽ hiểu nhầm rằng chỉ cần viết ra Mục tiêu, sau đó viết ra vài con số cho Kết quả chính, có nghĩa là đã xong. Điều đó chính là hiểu nhầm lớn nhất đối với OKRs, tôi cũng từng hiểu nhầm như vậy.

Bạn nhìn định nghĩa, tiến hành truyền đạt cho tổ chức, bắt tay vào viết OKRs của mỗi người mà không hề hiểu sâu, kiểm tra tiến trình qua các cuộc họp, và kết quả là con số 0 tròn trĩnh!

Định nghĩa về OKRs rất đơn giản, nhưng ***hệ thống triển khai của OKRs thì không hề đơn giản***: làm sao để tìm ra đúng Mục tiêu quan trọng, viết Objective và Key Results như thế nào mới tốt, quy trình OKRs 3 chiều là gì, Check-in và duy trì Check-in như thế nào, các Key Results cần tạo ra kế hoạch thực thi như thế nào, làm sao để đánh giá OKRs, nếu có vấn đề thì OKRs có thể thay đổi không, OKRs với lương thưởng nên quan hệ như thế nào…

Có rất rất nhiều câu hỏi tôi nhận được khi chia sẻ OKRs với các chủ doanh nghiệp, các bạn quản lý và cả các bạn nhân viên. Và đúng như mọi người lo lắng, đặt câu hỏi, triển khai OKRs có rất nhiều vấn đề cần giải đáp và cần thực thi đúng đắn.

Như John Doerr đã nói, OKRs không phải là một công thức tuyệt đối đúng cho mọi tổ chức, không có cách dùng duy nhất để áp dụng đại trà cho mọi công ty. Khi đưa OKRs vào tổ chức, tùy vào văn hóa, bối cảnh, năng lực và nguồn lực, tổ chức sẽ biến đổi OKRs theo cách của riêng mình, phù hợp. Có tổ chức áp dụng OKRs rộng khắp ngay từ lần đầu, có tổ chức chỉ thử nghiệm với một nhóm nhỏ và sau đó nhân rộng sự thành công, có tổ chức áp dụng OKRs cho toàn bộ thành viên, có tổ chức lại chỉ áp dụng OKRs đến cấp

quản lý …

Tuy nhiên, dù không có một công thức chung tuyệt đối, OKRs tồn tại những Nguyên Tắc (Nguyên lý) và những Thực Hành Tốt Nhất (Best Practices) mà bạn cần biết.

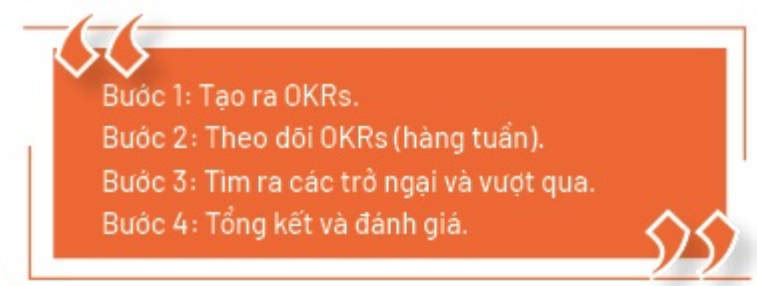
Ví dụ theo cách này có lẽ bạn sẽ dễ hiểu hơn: không có một môn võ duy nhất, nhưng khi bạn tập bất kì môn võ nào thì đều có chung những kỹ năng quan trọng (đứng tấn, hít thở, cân bằng, võ đạo …)

Đơn giản nhưng sâu sắc và đa dạng, OKRs đòi hỏi sự nghiêm túc tìm hiểu từ lãnh đạo cao nhất cho tới toàn thể con người trong tổ chức. Sự vội vàng đưa OKRs vào khi chưa thực sự thấu hiểu sẽ đem đến những kết quả tồi tệ và chỉ khiến chúng ta thêm mất niềm tin vào OKRs.

HIỂU NHẦM 2: OKRS ĐÒI HỎI SỰ CAM KẾT, CHỦ ĐỘNG TỪ NHÂN VIÊN

Đúng là một tổ chức có sẵn văn hóa cam kết, chủ động sẽ có nhiều ưu thế khi đưa OKRs vào ứng dụng. Tuy nhiên điều đó không có nghĩa "OKRs đòi hỏi sự cam kết có sẵn trong Văn hóa". Nếu bạn chỉ tiếp cận OKRs ở tầng định nghĩa, sẽ dễ dàng đi đến kết luận rằng với OKRs, mỗi người sẽ nắm một hay một vài bộ OKRs cho riêng mình và tự thực hiện nó trong một chu kỳ (phổ biến là 3 tháng).

Thực tế không phải như vậy. Để thực thi OKRs hiệu quả, đòi hỏi phải kết hợp với CFRs, có thể gói gọn trong quy trình như sau:



Hiểu lầm phổ biến là hệ thống OKRs chỉ có bước 1 và bước 4.

Cá nhân trong một tổ chức sẽ gần như không bao giờ hoạt động độc lập, cần có sự liên kết với người liên quan: cấp trên với cấp dưới, cá nhân ở phòng ban này với cá nhân ở phòng ban khác, phòng ban này với phòng ban khác.

Quá trình triển khai đòi hỏi có sự giao tiếp liên tục, kiểm tra theo dõi tiến độ liên tục.

Có một cách để thực hiện việc này hiệu quả là hình thức Check-in 1:1 giữa cấp trên và cấp dưới hàng tuần. Trong các buổi Check-in, tiến độ của OKRs được kiểm tra, các công việc cũng được trình bày và đánh giá, tìm ra các trở ngại và đề xuất các sáng kiến để vượt qua. Bất kỳ khi nào có vấn đề gây ra sự chậm trễ của các Kết quả chính cũng sẽ được phát hiện và bàn bạc kỹ lưỡng.

Như đã nói ở phần trước, sự Cam kết sẽ hình thành nếu Mục tiêu được tuyên bố một cách công khai, có trách nhiệm cá nhân, thời hạn rõ ràng và quan trọng là được theo dõi thường xuyên.

Hình thức Check-in trong OKRs không đơn thuần đòi hỏi sự cam kết mà ngược lại sẽ ***tạo ra sự Cam kết thực hiện từ mỗi cá nhân sở hữu OKRs.***

Thực tế một trong những sai lầm phổ biến khiến việc triển khai OKRs thất bại chính là đề ra OKRs và … để đấy. Mọi việc sẽ thất bại khi không ai chú ý đến OKRs của mình, không có sự kiểm tra đánh giá thường xuyên.

Trong quá trình trao đổi, tư vấn về OKRs, tôi thậm chí còn nhận được câu hỏi "dù đã theo dõi rồi, nhân viên vẫn không cam kết với việc thực hiện OKRs thì sao". Đó là một câu hỏi vô nghĩa, không chỉ OKRs, bất kỳ công việc gì cũng cần làm rõ trách nhiệm của người nhận việc và đòi hỏi tính cam kết trong công việc. Bạn sẽ không thể làm việc được nếu trong đội ngũ có những người thiếu cam kết, dù đã được giúp đỡ!

Hãy cho các thành viên của tổ chức thời gian để tập làm quen với hệ thống OKRs. Check-in mỗi tuần sẽ khiến mỗi người hiểu rằng mình cần Tập trung hơn, cần hoàn thành các công việc để đem lại sự tiến bộ của các Kết quả chính. Và nếu không có sự tiến bộ nào sau 3 đến 4 tuần, có lẽ bạn đã có câu trả lời nên làm gì với nhân sự không thể thực thi các công việc đã cam kết!

HIỂU NHẦM 3: OKRS CHỈ PHÙ HỢP VỚI CÁC CÔNG TY LỚN, CÔNG TY CÔNG NGHỆ, NƠI CÓ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC LINH HOẠT, SÁNG TẠO

Hiểu nhầm này phổ biến đến mức bất kỳ nhà tư vấn OKRs nào trên thế giới cũng đều phải lên tiếng. Trong Measure What Matters, John Doerr cũng nói rằng vì Google quá nổi tiếng nên mọi người cho rằng chỉ những công ty như Google với văn hóa sáng

tạo, tham vọng và đầy tính công nghệ mới phù hợp để triển khai OKRs.

Google đúng là đại diện điển hình nhất cho sức mạnh của OKRs, nhưng không có nghĩa chỉ có công ty "kiểu như" Google mới vận dụng được OKRs.

Nếu đọc Measure What Matters, bạn sẽ thấy John Doerr diễn giải sức mạnh của OKRs qua các ví dụ thực tế về các công ty, tổ chức đã ứng dụng OKRs, trong đó có công ty công nghệ, có tổ chức từ thiện, có công ty sản xuất bánh pizza bằng Robot …

Phương pháp OKRs sẽ vận hành với đầy đủ sức mạnh trong một tổ chức có những nhà lãnh đạo kiệt xuất, có văn hóa đổi mới và sáng tạo, nhưng nếu chưa có những điều đó, OKRs vẫn sẽ vận hành được và dần thay đổi tổ chức theo hướng tạo ra động lực lớn hơn, tính cam kết trong công việc cao hơn, khả năng kết nối giữa các bộ phận tốt hơn, chặt chẽ hơn.

Bản chất OKRs là tìm ra và lựa chọn các mục tiêu quan trọng, sau đó quản lý chúng thông qua việc đo lường các Kết quả then chốt. Trừ khi tổ chức của bạn không có mục tiêu, bằng không, quản trị mục tiêu chắc chắn là điều cần thiết và OKRs là phương pháp quản trị mục tiêu rất hiệu quả.

Có nhiều trở ngại để bạn và tổ chức của mình có thể thành công với OKRs, nhưng trong các trở ngại đó, không bao giờ có trở ngại rằng "Vì bạn không giống Google, nên bạn không thể thực hiện OKRs". Chắc chắn không phải như vậy!

HIỂU NHẦM 4: OKRS THEO CÁCH CỦA GOOGLE LÀ DUY NHẤT

Nếu bạn có hiểu nhầm này, thì đơn giản bạn mới chỉ nhìn thấy duy nhất cách của Google, có rất nhiều cách khác! Hãy nhớ OKRs không có một công thức tuyệt đối đúng, mỗi tổ chức sẽ có cách vận dụng OKRs phù hợp khác nhau.

Cách của Google

1. Các mục tiêu luôn tham vọng, nghĩa là cực kỳ khó làm, đôi khi khó tới mức vô lý.
2. Chỉ cần đạt ngưỡng 0.6 - 0.7 điểm (60% - 70%) là đã đáng khích lệ
3. Nếu đạt quá nhiều OKRs với mức điểm 0.9 - 1.0 có nghĩa bạn đã đặt ra mục tiêu quá dễ.
4. Nếu đạt quá nhiều OKRs với mức điểm 0.1 - 0.2 không đồng nghĩa với việc bạn làm việc kém hiệu quả, có thể do bạn đã đặt mục tiêu quá vô vọng, phi thực tế.

Với cách đặt ra mục tiêu như vậy, Google đã luôn duy trì tốc độ phát triển thần kỳ, luôn đưa họ tới những giới hạn cao hơn một cách không mệt mỏi. Tuy nhiên, làm được điều đó rất khó.

Bản chất tư tưởng của OKRs là giúp mỗi cá nhân, tổ chức tiến bộ liên tục, bằng cách luôn đặt ra các mục tiêu cao hơn so với trước. Hãy tưởng tượng, mỗi quý toàn bộ tổ chức đều tiến bộ, bạn sẽ mất bao lâu để trở nên thành công gấp 2, gấp 4? Rất nhanh.

Nhưng tiến bộ với tốc độ như Google, không phải là điều bắt buộc.

Có 2 kiểu Mục tiêu: Mục tiêu Tham vọng (hay còn gọi là mục tiêu mở rộng, mục tiêu kéo giãn) và mục tiêu Cam kết.

Với mục tiêu Tham vọng như Google hay đưa ra, đạt được 0.6 hay 0.7 điểm là đã tốt rồi. Còn với mục tiêu Cam kết, cần thống nhất với nhau rằng đạt được 1.0 (100%) mới là tốt.

Với tổ chức, cách hợp lý để OKRs hoạt động là sử dụng các OKRs cam kết trong một số chu kỳ đầu, điều đó sẽ cho mọi người có thời gian làm quen với OKRs mà không quá sức. Nó giống như việc khởi động khi bắt đầu thi đấu thể thao. Sau khoảng 2 đến 3 quý, bạn có thể muốn đưa vào một số OKRs tham vọng, có thể tỷ lệ là 2 OKRs cam kết - 1 OKRs tham vọng, hoặc 1 OKRs cam kết - 2 OKRs tham vọng. Điều này tùy vào sức mạnh tổ chức, bạn phải tự đánh giá điều đó.

Cho đến khi cảm thấy đã đủ sẵn sàng, hãy mạnh dạn sử dụng 100% các OKRs tham vọng để đưa tổ chức của bạn tiến nhanh về phía trước.

Tuy nhiên, mức độ tham vọng như thế nào lại ***tùy thuộc vào quyết định của người lãnh đạo***. Những người lãnh đạo ở Google, Amazon, Netflix, Baidu, Intel, BMW … có tham vọng lớn tới mức bạn khó mà tưởng tượng được.

HÃY NHỚ RẰNG, MỘT CÁ NHÂN, MỘT NHÓM, CÔNG TY HAY TỔ CHỨC BẤT KỲ, NẾU BẠN CÓ MỤC TIÊU, OKRS CÓ THỂ GIÚP BẠN QUẢN TRỊ MỤC TIÊU MỘT CÁCH KHOA HỌC VÀ ĐẠT ĐƯỢC CHÚNG.

OKRS & CFRS - CHẤT BÔI TRƠN CẦN THIẾT

TRONG NHỮNG PHẦN TRƯỚC, chúng ta đã nói tới thói quen "Thiếu cam kết" của nhân sự và CFRs có thể giải quyết điều đó như thế nào. Tuy nhiên CFRs không phải là một biện pháp chỉ để tạo ra sự cam kết. ***CFRs được John Doerr ví như người em song sinh của OKRs, và để phát huy hết lợi ích của OKRs, cần có CFRs.***

PHẦN LỚN CÁC TỔ CHỨC TRIỂN KHAI OKRS KHÔNG THÀNH CÔNG LÀ DO THIẾU CFRS

CFR là viết tắt của Cuộc trò chuyện (Conversations), Phản hồi (Feedback) và Công nhận (Recognition). Các yếu tố này, cùng với OKRs, là nền tảng cho quá trình Quản lý hiệu suất liên tục. Quản lý hiệu suất liên tục đang là phương thức quản lý nổi bật trên thế giới, dần thay thế đánh giá hiệu suất hàng năm (khen thưởng cuối năm, lương tháng thứ 13...), điều thường được áp dụng gần như mặc định tại các doanh nghiệp Việt Nam. Chúng ta có lý do để tin rằng đánh giá hiệu suất hàng năm không hiệu quả bằng một quy trình liên tục.

TẠI SAO CẦN QUẢN LÝ HIỆU SUẤT LIÊN TỤC?

Theo các nghiên cứu thực hiện tại Mỹ bởi SHRM, Willis Towers Watson và Deloitte, có:

95% quản lý không hài lòng với quá trình "quản lý hoạt động hàng năm" của tổ chức

75% nhân viên xem đánh giá hàng năm là không công bằng.

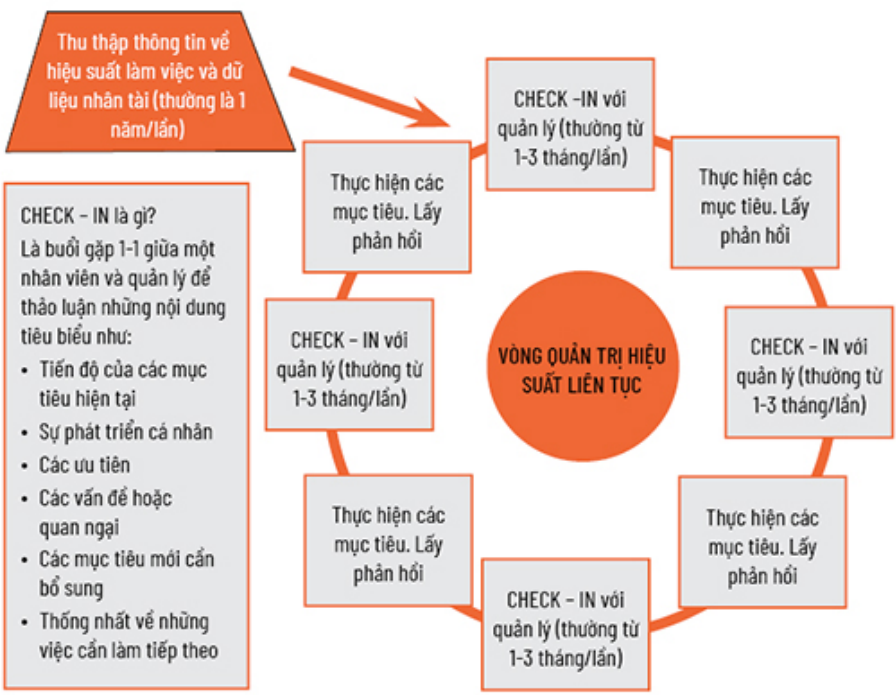
Chỉ có 8% công ty tin rằng quy trình quản lý hiệu suất truyền thống của họ thúc đẩy giá trị kinh doanh.

Thế giới kinh doanh ngày nay diễn ra với nhịp độ nhanh, các áp lực và trở ngại diễn ra hàng ngày, việc đánh giá cuối năm trở nên chậm chạp và không hiệu quả. Doanh nghiệp cần phải nhanh nhẹn, để phát triển và cạnh tranh.

Đã có rất nhiều các công ty nổi tiếng chuyển từ đánh giá hiệu suất năm sang Quản lý hiệu suất liên tục: Adobe, Deloitte, Microsoft, IBM, Accdvisor, General Electric...

Phản hồi thường xuyên hiện đang được ủng hộ và đã được chứng minh có thể làm tăng hiệu suất lên đến 39%. Một nghiên cứu của Gallup cũng đã phát hiện ra rằng những nhân viên có người quản lý thường xuyên trao đổi sẽ tăng gấp 3 lần ý thức thực hiện công việc.

Quản trị hiệu suất liên tục (Continuous Performance Management) cần 3 điều: ***Mục tiêu, Kiểm tra tiến độ (Check-in) và Phản hồi trong thời gian thực.***


Thu thập thông tin về hiệu suất làm việc và dữ liệu nhân tài (thường là 1 năm/lần)
CHECK – IN là gì?
Là buổi gặp 1-1 giữa một nhân viên và quản lý để thảo luận những nội dung tiêu biểu như:
• Tiến độ của các mục tiêu hiện tại
• Sự phát triển cá nhân
• Các ưu tiên
• Các vấn đề hoặc quan ngại
• Các mục tiêu mới cần bổ sung
• Thống nhất về những việc cần làm tiếp theo
CHECK –IN với quản lý (thường từ 1-3 tháng/lần)
Thực hiện các mục tiêu. Lấy phản hồi
CHECK – IN với quản lý (thường từ 1-3 tháng/lần)
Thực hiện các mục tiêu. Lấy phản hồi
CHECK – IN với quản lý (thường từ 1-3 tháng/lần)
Thực hiện các mục tiêu. Lấy phản hồi
CHECK – IN với quản lý (thường từ 1-3 tháng/lần)
Thực hiện các mục tiêu. Lấy phản hồi
CHECK – IN với quản lý (thường từ 1-3 tháng/lần)
VÒNG QUẢN TRỊ HIỆU SUẤT LIÊN TỤC

GIAO TIẾP LÀ CHÌA KHÓA TĂNG HIỆU SUẤT

Hãy nghĩ xem, doanh nghiệp của bạn đang có các biểu hiện sau đây:

Nhân viên e ngại khi trò chuyện với cấp trên.

Cấp trên nóng tính và giao tiếp thiếu tế nhị.

Cấp trên ít giao tiếp, xa cách với nhân viên.

Sự xung đột giữa cấp trên và cấp dưới là thường trực và không ai cho rằng đó thuộc về lỗi của mình.

Các dự án, công việc ít được trao đổi một cách rành mạch, dẫn đến hiểu sai các thông tin và tạo ra thất bại vào phút cuối.

...

Những điều trên xảy ra ngay cả với các nhân sự ngang cấp, sự trao đổi diễn ra không đều đặn và xung đột luôn luôn xuất hiện, ngày càng nhiều.

Thực tế, ai cũng mong muốn làm việc trong một môi trường cởi mở, minh bạch và thân thiện. Rõ ràng không ai muốn đi làm mà phải chịu áp lực vô hình từ đồng nghiệp, môi trường của mình. Điều đó giống như vác trên vai một quả tạ và bước đi vậy.

MỌI NGƯỜI TRONG TỔ CHỨC ĐỀU CẦN CÁC MỐI QUAN HỆ THỰC SỰ, TIN TƯỞNG GIỮA NGƯỜI QUẢN LÝ VÀ NHÂN VIÊN, GIỮA NHÂN VIÊN VỚI NHÂN VIÊN.

Một điều quan trọng nữa, liệu có ai tin rằng bản thân mình đã có đủ kiến thức và không cần phải học hỏi thêm nữa? Rõ ràng là không có ai như vậy, ngay cả với người lãnh đạo cao nhất. Môi trường trao đổi cởi mở là tiền đề cho việc chia sẻ kiến thức, huấn luyện hiệu suất từ người quản lý đối với người nhân viên, thậm chí ngay cả người quản lý cũng có thể học hỏi từ cấp dưới. Điều gì sẽ xảy ra nếu không ai chịu nói với ai câu nào cả?

Tôi cho rằng giá trị của việc chia sẻ suy nghĩ thực sự với nhau là điều không cần phải chứng minh. Vấn đề là không phải ai cũng có khả năng, kỹ năng đúng cho việc giao tiếp, nhất là giao tiếp trong công việc. Hãy thử nghĩ xem, ngay cả một công việc tưởng như sẽ đem đến hiệu suất cao hơn cũng luôn là một gánh nặng: họp. Chúng ta đều thiếu kỹ năng giao tiếp và ***CFRs cho chúng ta một khung đơn giản để thực thi giao tiếp trong toàn bộ tổ chức.***

- **Conversations**: cuộc trò chuyện cần gắn với mục tiêu cụ thể và diễn ra liên tục, thường xuyên trong quá trình thực hiện mục tiêu.
- **Feedback**: phản hồi diễn ra trong thời gian thực (không để tới cuối chu kỳ thực hiện mục tiêu). Phản hồi hiệu quả là phản hồi cụ thể và công bằng, không bị ảnh hưởng bởi yếu tố cảm xúc cá nhân. Mục đích của phản hồi từ người quản lý là để nhân viên nhận thức rõ ràng về hiệu quả công việc để có những điều chỉnh hoặc tiếp tục phát huy, không phải để phán xét. Phản hồi cũng có thể là hướng dẫn từ người quản lý để nhân viên tiếp tục công việc tốt hơn.
- **Recognition**: liên tục công nhận khi nhân viên thể hiện sự nỗ lực, tiến bộ. Mục tiêu là con đường dài, cần có các khích lệ khi một cột mốc nhỏ được hoàn thành. Bất kỳ ai cũng mong muốn các thành quả mình tạo ra được ghi nhận một cách xứng đáng. Đôi khi chỉ là một lời khen, cũng có giá trị tinh thần to lớn!

CHECK-IN = OKRS + CFRS = QUẢN LÝ HIỆU SUẤT LIÊN TỤC

Có thể gói gọn các phương pháp của CFRs trong 1 mô hình cần thiết áp dụng khi triển khai OKRs: ***Check-in***

Check-in là cuộc họp kiểm tra tiến độ OKRs, diễn ra 1:1 (riêng tư) giữa người quản lý và nhân viên, theo một tần suất đều đặn, thường là hàng tuần (weekly Check-in).

Thông thường, OKRs trong quý đầu tiên của mỗi tổ chức sẽ có tình trạng: đề ra rồi để đấy. Lý do rất đơn giản, chúng ta luôn có quá nhiều điều quan trọng để làm.

Nghe có vẻ vô lý đúng không! OKRs là chọn ra việc quan trọng để làm, vậy mà chúng ta lại thường viết ra OKRs sau đó ... đi làm điều quan trọng khác. Thực ra điều này hoàn toàn bình thường. Khi bắt đầu thực hiện OKRs, chúng ta sẽ nhận thấy để chọn một số tối thiểu các việc quan trọng cần làm là rất khó, nhất là với các doanh nghiệp chưa từng quản trị một cách bài bản. Những gì

chúng ta nhìn thấy là quan trọng chưa chắc đã là quan trọng, chúng ta thiếu một bức tranh tổng thể để liệt kê ra các việc quan trọng. Điều đó dẫn tới kết quả là dù đã được thống nhất tưởng như kỹ càng, OKRs vẫn bị bỏ sang một bên để mỗi người … đi làm việc quan trọng khác! Đó là khi chúng ta cần Check-in!

HÃY NHỚ RẰNG ĐỂ TẠO RA SỰ CAM KẾT, MỤC TIÊU CẦN ĐƯỢC KIỂM TRA VÀ THEO DÕI ĐỊNH KỲ.

Để khắc phục điểm yếu "kỹ năng họp", chúng ta cần tiêu chuẩn hóa chất lượng các cuộc check-in trong toàn tổ chức bằng một công thức được thống nhất khi tiến hành họp.

công thức ppp:

Tiến độ công việc (Progress)

Những vấn đề (Problem)

Những việc sẽ làm tiếp theo (Plan)

CÔNG THỨC CỦA FELIPE CASTRO

Tiến độ công việc: điều gì đã thay đổi so với lần check-in trước?

Những vấn đề: Điều gì đang làm chậm bạn và nhóm của bạn?

Sáng kiến - Những việc sẽ làm tiếp theo: chúng ta cần làm gì để vượt qua trở ngại?

Mức độ tự tin: với các thông tin hiện tại, mức độ tự tin của bạn về việc hoàn thành các Kết quả chính và Mục tiêu thế nào?

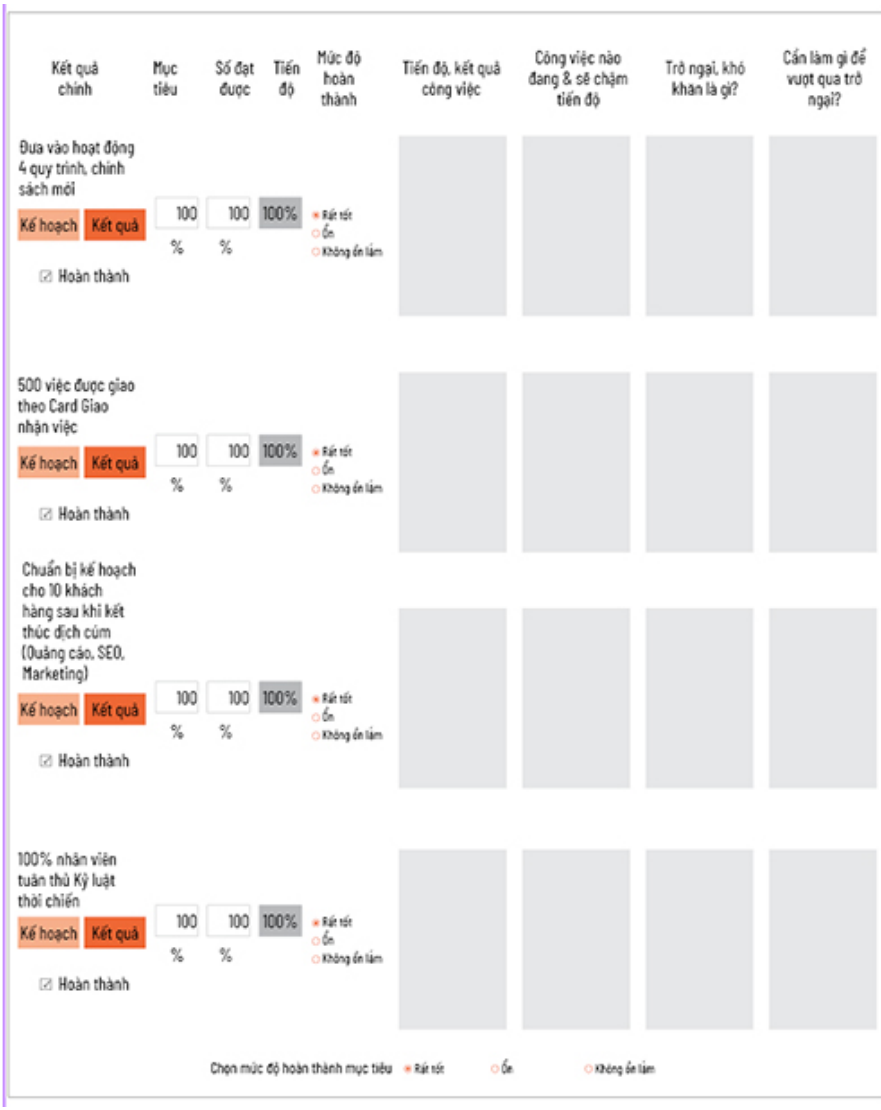
Tiến độ OKRs Điều gì đã thay đổi trong cách chúng ta thực hiện kể từ lần check-in trước?		**Mức độ tự tin** Với những thông tin hiện tại, chúng ta có thể hoàn thành các kết quả then chốt ở mức độ nào?
Những trở ngại Những gì đang cản trở chúng ta?		**Sáng kiến** Chúng ta sẽ làm gì để cải thiện kết quả?

Quy trình Check-in của VNOKRs:

1. Cập nhật số đo của Kết quả chính (điểm tiến độ).
2. Tiến độ, kết quả công việc: kiểm tra kế hoạch tổng thể, những gì đã làm, đang làm và sẽ làm.
3. Công việc nào đang và sẽ chậm tiến độ: kiểm tra các vấn đề,

rủi ro.

4. Trở ngại, khó khăn là gì: với những việc bị chậm lại, điều gì gây ra sự chậm trễ đó? Nguyên nhân chủ quan là gì? Nguyên nhân khách quan là gì?
5. Cần làm gì để vượt qua trở ngại: những giải pháp cụ thể mà nhân viên đề ra để khắc phục các trở ngại, có thể cần nguồn lực, sự trợ giúp từ cấp trên và người liên quan.
6. Mức độ tự tin của bạn: rất tốt, ổn, không ổn lắm
7. Người quản lý cung cấp các phản hồi hoặc ghi nhận: bạn làm tốt, bạn làm chưa tốt, chúc mừng đã đạt được kết quả...



LƯU Ý VỚI VIỆC CHECK-IN

1. Check-in là buổi họp riêng tư. Không có ai tham gia ngoài người sở hữu OKRs và quản lí trực tiếp. Lý do cần riêng tư bởi vì cần sự thẳng thắn từ sếp và nhân viên.
2. Check-in là công việc hàng tuần nhằm đánh giá tiến độ, kiểm tra các trở ngại và tìm cách vượt trở ngại, hướng tới tạo ra các tiến bộ trong việc đạt được KR. Hoàn toàn không phải là buổi họp đáng sợ nhằm đánh giá hiệu suất của nhân viên.
3. Kỷ luật check-in là điều quan trọng để tránh trượt ra khỏi đường đi. Đừng bao giờ bỏ lịch check-in, thậm chí là lùi lịch cũng không nên.
4. Trong buổi check-in, cần thiết để cho nhân viên chủ động báo cáo. Người quản lý càng ít chen vào càng tốt, nhân viên rất dễ bị cuốn theo các câu hỏi của người quản lý. Vai trò của người quản lý là lắng nghe, tư vấn, đặt ra các câu hỏi gợi mở và phản hồi.
5. Những buổi check-in đầu tiên của chu kỳ thường sẽ tiêu tốn khá nhiều thời gian, bởi các số liệu chưa được tập hợp sẵn sàng, các báo cáo chưa được thực hiện tốt. Hãy kiên nhẫn! Mọi chuyện sẽ tốt hơn sau 3 lần check-in.
6. Nhân viên cần hoàn thành check-in nháp trước buổi họp để tiết kiệm thời gian.
7. Số đo của kết quả chính được quy đổi ra %, trung bình % của các Kết quả chính được lấy làm % của Mục tiêu. Điều này đảm bảo cho việc khi đề ra kết quả chính, chúng có vai trò quan trọng ngang nhau và không có Kết quả chính nào là dư thừa.
8. Kết thúc check-in, nhân viên sẽ bổ sung các công việc cần thiết để vượt qua các trở ngại vào lịch làm việc của tuần tiếp theo.
9. Nếu có thể, quy đổi các Feedback tốt thành các điểm thưởng, tặng sao. Điều đó sẽ tạo ra những niềm vui nhỏ, khích lệ tinh thần nhân viên.
10. Đối với Recognition, là sự khen ngợi đặc biệt cho các thành tích đạt được, có thể quy đổi số điểm thưởng, số sao lớn hơn nhiều so với Feedback. Với những thành tích đặc biệt quan trọng, người quản lý có thể đề xuất khen thưởng ngay bằng những hiện vật có giá trị (chuyến du lịch, vé xem phim, một đôi tai nghe …) và tiền mặt. Hãy nhớ CFRs là Quản trị hiệu suất liên tục, việc tưởng thưởng muộn vào cuối năm sẽ làm

giảm động lực và sự hài lòng của nhân viên.

TRÁNH CÁC LỖI SAU KHI CHECK-IN

1. Sớm nản chí, từ bỏ việc check-in. Nếu một ai đó biện minh rằng tôi không chú tâm đến OKRs vì có những việc quan trọng khác cần làm, hãy cùng người quản lý trao đổi kỹ về những việc quan trọng đó. Nếu chúng thực sự quan trọng, hoàn toàn có thể xem xét bổ sung vào OKRs. Nếu đó chỉ là lý do, người sở hữu OKRs cần ngừng biện minh và cam kết hơn với OKRs của mình.
2. Nhân viên không check-in nháp. Điều này làm giảm chất lượng và năng lượng của buổi check-in. Hãy dứt khoát dừng việc check-in nếu nhân viên chưa thực hiện check-in nháp.
3. Người quản lý "nói" nhiều hơn "nghe". Điều đó sẽ phá vỡ cấu trúc của buổi check-in.
4. Nhân viên báo cáo không theo công thức check-in đã được thống nhất. Thông tin trình bày thiếu hoặc qua loa khiến check-in không có giá trị.
5. Nhân viên thiếu kế hoạch cụ thể cho việc thực hiện Kết quả chính.
6. Điểm số của Kết quả chính không thể kiểm chứng.
7. Không thẳng thắn trao đổi, tránh né vấn đề, đổ lỗi cho các yếu tố khách quan.
8. Người quản lý và nhân viên không thật sự tập trung vào buổi check-in.
9. Kết thúc check-in, nhân viên không tạo công việc tuần và bỏ quên những điều cần làm để vượt qua trở ngại.
10. Người quản lý không Feedback cho nhân viên và không Recognition kịp thời

QUY TRÌNH THỰC HIỆN CHECK-IN
Trước Check-in
Có Check-in nháp chưa?
1
Chưa Check-in nháp
Đã check-in nháp
Hủy Check-in
đổi sang buổi khác
2
Trong Check-in
Kế hoạch và tiến độ công việc, bạn đã đạt được những gì so với buổi check-in trước?
Kết quả nào đạt được đúng/vượt tiến độ?
Kết quả nào không đạt được đúng tiến độ?
Trở ngại nào đang diễn ra và sẽ đe dọa tới các KRs?
Cần làm gì để vượt qua trở ngại, kế hoạch cụ thể cho tới lần check-in tiếp theo là gì?
Mức độ tự tin hoàn thành công việc?
Kết thúc Check-in
Chấm điểm và phản hồi OKRs
3
Chấm điểm cho từng KPs
Feedback thẳng thắn
Regconition sự nỗ lực
4
Sau check-in
Bổ sung mini plan vào file kế hoạch tổng thể

Như vậy, với mô hình check-in, CFRs được đưa vào quy trình thực hiện OKRs. Ít nhất, các cuộc trao đổi, phản hồi và ghi nhận sẽ được thực hiện mỗi tuần thay vì "thi thoảng".

Hãy nhớ rằng, check-in không phải là cuộc họp đánh giá hiệu suất (OKRs không dùng để đánh giá hiệu suất). Điều quan trọng là hãy dành thời gian để hỏi nhân viên rằng họ cảm thấy cần gì để thành công, có cần cung cấp thêm nguồn lực không (thời gian, tài chính,

sự giúp đỡ từ người quản lý và người liên quan …). Mục đích cuối cùng là công việc tiến triển chứ không phải là tìm ra lỗi để khiển trách.

Ngay cả kỹ năng Feedback của người quản lý cũng rất quan trọng. Sự mơ hồ thường có thể dẫn đến sự phòng thủ. Khi một nhân viên cảm thấy cần phải tự bảo vệ mình, họ sẽ ít có khả năng tiếp nhận thông tin họ cần cải thiện. Việc cung cấp phản hồi cho nhân viên không phải là một trải nghiệm khó xử hay khó chịu. Nếu được thực hiện tốt, nó có thể thúc đẩy tinh thần và cải thiện hiệu suất.

LỢI ÍCH OKRS: F.A.C.T.S

TRONG MỘT CUỘC PHỎNG VẤN với Harvard Business Review, John Doerr nói rằng có năm lợi ích chính của OKRs. Năm lợi ích này viết tắt là F.A.C.T.S: Focus, Alignment, Commitment, Tracking, Stretching (Điều này tương ứng với 4 siêu quyền lực được nhắc đến trong cuốn sách Measure What Matters: Tập trung và cam kết với các ưu tiên hàng đầu; Kết nối, sắp xếp công việc; Theo dõi tạo tinh thần trách nhiệm; Mở rộng quy mô để bứt phá).

FOCUS - TẬP TRUNG

Tập trung là lợi ích đầu tiên của OKRs vì khi bạn đặt OKRs, bạn bị giới hạn số lượng. Có thể có nhiều hơn một Mục tiêu, nhưng tốt nhất chỉ nên có tối đa 3 Mục tiêu. Mỗi Mục tiêu nên có không quá 5 Kết quả chính.

Hãy suy nghĩ thế này, một chu kỳ phổ biến kéo dài 3 tháng (tương đương gần 13 tuần), giả sử bạn nắm giữ 3 Mục tiêu, mỗi Mục tiêu gồm 5 Kết quả chính, tổng cộng bạn có 15 Kết quả chính. Với 15 Kết quả chính, dường như bạn chỉ có chưa đến 1 tuần để thực hiện 1 Kết quả chính. Như vậy vẫn là quá nhiều. Hãy nhớ Kết quả chính là giá trị bạn cần thu được từ quá trình hoạt động với hàng chục, thậm chí hàng trăm công việc khác nhau.

Vì vậy, Ít hơn là tốt hơn.

Bạn cần hạn chế số lượng điều cần tập trung vào, vì thế OKRs thực sự khiến bạn phải đưa ra lựa chọn. Một chu kỳ OKRs nên bắt đầu bằng câu hỏi: “Điều gì là quan trọng nhất trong ba (hoặc sáu hoặc mười hai) tháng tới?”. Bởi vì bạn bị giới hạn về mặt thời gian, bạn cần những sáng kiến thực sự để có thể tạo ra sự khác biệt thực sự, ngay lập tức.

ALIGNMENT - CĂN CHỈNH

OKRs của từng cá nhân trong tổ chức đều nhằm hướng tới hoàn thành OKRs cấp cao (OKRs của Công ty), OKRs của nhóm. Mỗi hoạt động hàng ngày của từng cá nhân đều tập trung vào OKRs của họ và chúng ta sẽ thấy giờ đây mọi công việc đều trở nên có ý nghĩa, không có những công việc dư thừa.

Câu hỏi đặt ra là: Nếu tôi đang làm một việc không liên quan đến OKRs của mình, liệu tôi có đang lãng phí thời gian cho việc đi ra khỏi mục tiêu chung?

COMMITMENT - CAM KẾT

Việc check-in định kỳ sẽ tạo ra sự cam kết của mỗi cá nhân đối với OKRs của họ. Mỗi người buộc phải cho thấy các tín hiệu rất rõ ràng để người khác thấy rằng họ đang làm việc đối với OKRs của họ.

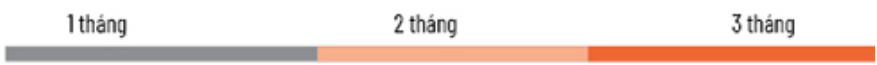
Do OKRs của mỗi người đều liên quan đến người khác (cấp trên, cấp dưới, nhân viên của phòng ban liên quan khác), gần như bạn khó lòng có thể tự mình đi chệch hướng. Bất cứ khi nào một ai đó gặp khó khăn, những người còn lại sẽ biết và công việc sẽ được kết nối, điều chỉnh nhằm giúp đỡ lẫn nhau.

Tài nguyên của tổ chức (thời gian, tài chính, con người, quy trình ...) được điều chỉnh để tất cả các cá nhân có được điều kiện phù hợp nhất cho việc hoàn thành OKRs của mỗi người.

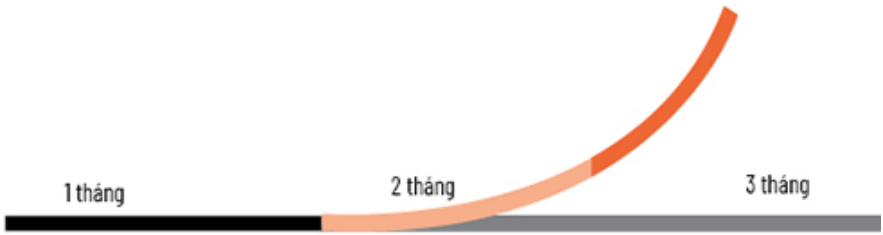
TRACKING - THEO DÕI

Mục tiêu đặt ra thường sẽ gặp một số loại rủi ro sau:

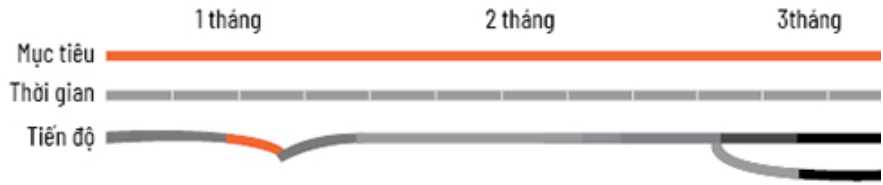
Rủi ro cuối chu kỳ: công việc không được kiểm tra thường xuyên và khi thất bại ở ngay trước mắt, chúng ta không còn thời gian để cứu vãn.



Rủi ro bất chợt: mọi thứ có vẻ êm xuôi khi nhìn vào con số, nhưng những trở ngại lớn lại phát sinh vào cuối chu kỳ khiến mọi thứ nhanh chóng thất bại.



Rủi ro chệch hướng: công việc không được kiểm tra thường xuyên, cho đến khi chúng ta nhận ra sự chệch hướng đã diễn ra từ lâu.



Check-in sẽ giúp mỗi cá nhân và cả tổ chức theo dõi tiến độ đạt được các kết quả quan trọng. Điểm số OKRs được cập nhật định kỳ cho chúng ta thấy mình đang đi đúng hướng để hoàn thành Mục tiêu này hay không? Nếu không đúng hướng, thì câu hỏi là **"tại sao"**? Và tất nhiên câu hỏi tiếp theo sẽ là **"vậy phải làm gì tiếp theo"**. Bất cứ khi nào có trở ngại hoặc có dấu hiệu đi chệch hướng trên toàn bộ hành trình đi đến Mục tiêu, chúng ta đều sẽ biết.

STRETCHING - KÉO DÀI (KÉO GIÃN)

Kéo dài là lợi ích cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng. Như John Doerr nói, Larry Page của Google là "cao tăng" của việc kéo dài/kéo giãn. Anh ta sẽ nói, "Tôi thà có mục tiêu là lên Sao Hỏa, và nếu chúng ta rơi xuống, chúng ta sẽ ở mặt trăng". Đây là cách bạn tạo ra các Mục tiêu tham vọng. Tư tưởng cốt lõi của OKRs vốn là thúc đẩy các tổ chức cố gắng hơn nữa, mỗi lúc một chút, để phát triển hơn một chút so với những gì họ nghĩ là có thể.

Đó là 5 Lợi ích chính của OKRs mà John Doerr muốn nhấn mạnh. Nhưng khoan đã, có điều gì đó chưa rõ ràng! Thực sự OKRs có tạo ra được một tổ chức tập trung, cam kết, kết nối, theo dõi và... cố gắng hơn một chút nữa?

Tôi đã không hiểu được những lợi ích của OKRs cũng như các Siêu quyền lực (Super Power) của OKRs, cho đến khi bắt tay vào thực

hiện.

LỢI ÍCH CỦA OKRS XUẤT HIỆN TRONG TỔ CHỨC NHƯ THẾ NÀO?

Đầu tiên, **tại sao bạn tìm đến OKRs hay bất kỳ công cụ, mô hình quản trị nào khác?** Có phải bởi vì tổ chức, doanh nghiệp của bạn đang trở nên lộn xộn, rối ren và xuất hiện đầy các mâu thuẫn. Nếu ví điều đó như một mớ dây dợ đang quấn vào nhau và không có cách nào gỡ ra, liệu có đúng không? Tôi cho rằng tổ chức nào chưa có khả năng quản trị bài bản đều giống như vậy, **một mớ dây dợ quấn vào nhau.**

Và vì vậy, bạn tìm đến OKRs, bạn tìm đến cuốn sách Measure What Matters, và bạn đọc cuốn sách này của tôi. Có phải bạn đã nghe ở đâu đó rằng OKRs rất hay, nó giúp cho nhiều doanh nghiệp lớn, rất lớn thành công. Bạn nghĩ rằng OKRs có lẽ có một sức mạnh kỳ diệu nào đó ngay lập tức sẽ gỡ rối cho "mớ dây dợ" đang làm bạn đau đầu.

Không phải như vậy! OKRs không phải là cây đũa thần, bạn không nên hy vọng ngay lập tức OKRs sẽ giúp bạn hay tổ chức của bạn trở nên mạnh mẽ hơn. Điều đó cần thời gian. Tôi đã thắc mắc rất nhiều về việc tại sao hầu như các chuyên gia về OKRs, các công ty đã ứng dụng OKRs nói rằng cần tới 3, thậm chí là 4 quý để đưa OKRs hoàn chỉnh vào tổ chức.

Và đây là những gì tôi đã được trải nghiệm

Chu kỳ thứ 1 - Quý đầu tiên: Siêu quyền lực "Tập trung & cam kết vào các ưu tiên"

Như đã nói ở những trang trước, trong lần đầu áp dụng OKRs, có thể tổ chức của bạn chưa thể tìm ra đầy đủ các điều quan trọng cần làm. Điều đó khiến cho quá trình thực hiện OKRs trở nên khó khăn vì các vấn đề nằm ngoài OKRs dường như phát sinh liên tục. Chúng ta sẽ thường xuyên nghe thấy những câu như:

Tôi chưa hoàn thành việc của mình, do có việc đột xuất quan trọng cần làm.

Tôi nghĩ rằng việc đã thống nhất, cho đến giờ không quan trọng lắm, tôi đề xuất chúng ta cần chú ý đến việc này, việc kia…

Tôi quá bận với nhiều việc không tên, vì vậy OKRs của tôi tiến triển không tốt.

Xin lỗi, tôi … quên mất!

Đó chính xác là những gì sẽ diễn ra, ít nhất là trong những tuần đầu bắt đầu áp dụng OKRs. Nhưng nghĩ cho kỹ thì những câu nói đó không phải chỉ tới lúc thực hiện OKRs chúng ta mới nghe thấy, đúng chứ?

Luôn là những sự xao nhãng trong công việc mỗi khi người quản lý kiểm tra tiến độ công việc của nhân viên. Nếu điều đó đến từ sự thiếu cam kết của nhân viên vào những vấn đề đã thống nhất, thì có lẽ vấn đề dễ giải quyết, chúng ta có thể ngưng hợp tác với nhân viên luôn quên đi việc đã hứa. Nhưng thực sự thì phần lớn các lời giải thích đều có vẻ… rất hợp lý. Bản thân người quản lý cũng cảm thấy nhân viên của mình có lý. ***"Công việc quan trọng phát sinh"*** là vấn đề thường thấy trong một tổ chức rối ren. Lý do là bởi chúng ta ngay từ đầu không nhìn thấy hết các công việc và sự kết nối lỏng lẻo giữa các cá nhân tạo ra vô số công việc phát sinh.

Vấn đề chúng ta cần "tập luyện" đầu tiên khi áp dụng OKRs chính là sự ***"Tập trung và Cam kết"***. Bởi vì sẽ có rất nhiều các việc phát sinh, nên "Tập trung và cam kết" thực sự là thử thách mà tổ chức cần vượt qua nếu không muốn OKRs sẽ thất bại ngay sau vài tuần đầu triển khai.

Các yếu tố cần thiết để thực hiện sự tập trung và cam kết:

1. **Sự cam kết đến từ người đứng đầu**, với các mục tiêu đã thống nhất. Một chút lơ là khỏi mục tiêu quan trọng đã thống nhất và công khai sẽ là tín hiệu cho toàn bộ thành viên của tổ chức biết rằng: không thực hiện OKRs cũng sẽ không sao đâu.
2. **Sử dụng nỗ lực tối đa để duy trì các cam kết**: check-in đúng hạn, tạo ra các tiến triển đều đặn hàng tuần đối với OKRs (dù có bao nhiêu việc khiến chúng ta xao nhãng đi chăng nữa).
3. **Gạt bỏ các việc không nằm trong OKRs.**
4. Nếu thực sự không thể gạt bỏ một việc nào đó khỏi OKRs, **hãy đưa việc đó vào OKRs**. Hãy nhớ, nếu bạn bổ sung một phần OKRs, bạn cần bỏ đi một phần khác kém quan trọng hơn**. Ít hơn là tốt hơn.**
5. **Sẵn sàng với các thất bại,** duy trì tính ổn định của OKRs trong chu kỳ đầu tiên.
6. **Kiên quyết với nhân sự** thiếu tập trung và không cam kết.

Một trong những lợi ích nhanh chóng nhìn ra khi áp dụng OKRs là chúng ta sẽ thấy có rất nhiều công việc "thừa". Nếu mục tiêu của công ty là tăng Doanh số cao nhất có thể, việc chăm chỉ tối ưu tỷ lệ bán hàng chưa chắc đã là tốt, rõ ràng việc đó là tốt, nhưng chưa phải lúc này! Và vì chúng ta nhìn rõ các công việc "xao nhãng", các công việc chưa quan trọng, chúng ta sẽ giảm được tối đa sự lãng phí nguồn lực bằng cách **từ bỏ.**

"Tập trung & Cam kết" không phải là lợi ích nghiễm nhiên OKRs có thể mang lại. Lợi ích này được rèn luyện và dần trở thành văn hóa của tổ chức khi mỗi thành viên đều có trách nhiệm thực hiện OKRs của mình.

HÃY NHỚ "BẠN ĐÃ ĐỒNG Ý, BẠN PHẢI LÀM!"

CHU KỲ THỨ 2 - QUÝ THỨ 2: SIÊU QUYỀN LỰC "SẮP XẾP VÀ KẾT NỐI CÔNG VIỆC CỦA NHÓM"

Khi đã quen với việc có trách nhiệm với OKRs của riêng mình, mỗi người sẽ hiểu rằng nếu bạn đưa ra OKRs với quá nhiều trở ngại "khách quan" sẽ tạo ra các rủi ro lớn.

Trong chu kỳ thứ 1, có rất nhiều OKRs thất bại với lý do bạn không nhận được sự hỗ trợ từ người liên quan, vì người đó cũng đang bận bịu với OKRs của họ.

Hãy thử lấy một ví dụ sau:

Vào đầu chu kỳ đầu khi sử dụng OKRs, khi các bộ OKRs của từng cá nhân trong công ty đã được hình thành xong, bộ phận kinh doanh mới thấy rằng để tạo ra doanh số kỷ lục họ cần bổ sung thêm 10 nhân sự, và họ gửi yêu cầu đó cho bộ phận Nhân sự. Đến lượt mình, bộ phận Nhân sự sẽ đề xuất một kế hoạch mới với ngân sách tăng thêm, cần sự cam kết cung cấp tài chính đầy đủ từ bộ phận Kế toán. Bộ phận Kế toán lại cần chỉnh sửa ngân sách chung, đòi hỏi lượng tiền mặt hơn từ kết quả của bộ phận Kinh doanh.

Vòng lặp này cứ thế tiếp tục và thường xảy ra theo cách không ai dám cam kết, bởi mỗi người đều đã có bộ OKRs riêng, việc bổ sung khi đã bắt đầu vào chu kỳ sẽ tạo ra rủi ro với công việc của mỗi người. Kết quả cuối cùng là một chuỗi thất bại, bắt đầu từ thất bại của một bộ phận, thậm chí là thất bại của một thành viên. Lý do rất đơn giản, mọi người đều là mắt xích liên quan đến nhau, một mắt xích hỏng có thể dẫn tới cả cỗ máy hỏng.

Để tránh điều đó xảy ra, các cá nhân sẽ rút ra các bài học cho lần

thực hiện **chu kỳ OKRs thứ 2**. Trải nghiệm của tôi cho thấy điều này xảy ra một cách hoàn toàn tự nhiên.

Do đã từng gặp vấn đề với bộ phận Nhân sự khi không thể yêu cầu bổ sung chỉ tiêu tuyển dụng, bộ phận Kinh doanh khi tính toán OKRs tiếp theo đã rút kinh nghiệm và chủ động tìm gặp bộ phận Nhân sự trong thời gian tạo bộ OKRs. Nhận được yêu cầu từ sớm, bộ phận Nhân sự có thời gian tổng hợp thông tin, tính toán nguồn lực và tính khả thi của việc đáp ứng tuyển thêm 10 người cho bộ phận Kinh doanh, đã quyết định đồng ý và bổ sung trực tiếp điều này vào OKRs của bộ phận Nhân sự. Tất nhiên, bộ phận Kế toán cũng sẽ biết điều này và bổ sung ngân sách cần thiết cho bộ phận Nhân sự. Mọi việc được bàn bạc, đàm phán ngay từ đầu quý.

Vấn đề thậm chí còn tuyệt vời hơn khi bộ phận Kinh doanh nhận ra rằng mình không thể thụ động chờ kết quả từ bộ phận Nhân sự, vì nếu bộ phận Nhân sự không thực hiện thành công việc tuyển dụng mới, kết quả là OKRs của bộ phận Kinh doanh sẽ gặp rủi ro lớn. Vì vậy, bộ phận Kinh doanh sẽ đưa vào OKRs của mình một Kết quả chính "Bổ sung 10 nhân sự kinh doanh mới".

Cả bộ phận Kinh doanh và bộ phận Nhân sự đều có trách nhiệm cho việc này và cùng hỗ trợ nhau thực hiện. Sẽ không có những câu nói như "chúng tôi đạt kết quả kinh doanh không tốt vì bộ phận Nhân sự đã không nỗ lực" hay "chúng tôi không tuyển dụng thành công, vì bộ phận Kinh doanh đã đưa ra yêu cầu chuyên môn quá khó".

Sắp xếp, kết nối công việc nghĩa là:

Các bộ phận, cá nhân liên quan sẽ cùng đàm phán để tạo ra các bộ OKRs không có "rủi ro khách quan".

Một công việc nếu liên quan đến nhiều người, sẽ cần có mặt trong OKRs của tất cả người liên quan.

Quá trình thực thi là quá trình hợp tác toàn diện, cùng nhau hoàn thành OKRs của mỗi người. Giúp đỡ người khác cũng là giúp đỡ chính mình.

VIỆC ĐỀ CAO TRÁCH NHIỆM CÁ NHÂN (VỚI MỖI OKRS) LẠI TẠO RA TÍNH LIÊN KẾT CHẶT CHẼ GIỮA MỖI THÀNH VIÊN TRONG TỔ CHỨC.

Thay vì cãi vã và đổ lỗi bạn sẽ chứng kiến một tinh thần hợp tác rộng khắp tổ chức".

CHU KỲ THỨ 3 - QUÝ THỨ 3: SIÊU QUYỀN LỰC "THEO DÕI ĐỂ NÂNG CAO TÍNH TRÁCH NHIỆM"

Sau khi tổ chức đã quen với việc chịu trách nhiệm và cam kết với công việc, phối hợp với nhau để cùng hoàn thành các OKRs, là khi người lãnh đạo nhìn rõ ràng các vấn đề của tổ chức. Mớ dây dợ lộn xộn đã trở nên ngăn nắp. Tất nhiên, tổ chức chưa thể mạnh mẽ ngay lập tức, nhưng ít nhất các vấn đề đã trở nên rõ ràng, điều gì dư thừa, điều gì thiếu đã bắt đầu hiện ra rõ rệt và chúng ta bắt đầu chọn ra được đúng những điều thực sự quan trọng.

Thực hiện Check-in là yếu tố tiên quyết cho sự thành công của OKRs, nhưng bạn vẫn gặp vấn đề trong quý đầu tiên khi tất cả đều cảm thấy mệt mỏi vì vừa phải theo đuổi OKRs vừa phải xử lý những "việc phát sinh quan trọng khác", trong quý 2 thì là vấn đề "các tác động khách quan từ người liên quan" ...

Phải thực sự nỗ lực bạn mới có thể vượt qua các trở ngại để giữ vững nhịp OKRs. Để so sánh, việc này giống như việc bạn vừa nỗ lực xây dựng "một ngôi nhà mới ngăn nắp" trong khi vừa cố gắng không để bị xao nhãng bởi mớ "dây dợ lộn xộn", thậm chí dẫn gỡ chúng và sắp xếp lại vào "ngôi nhà mới ngăn nắp".

Phần lớn các công ty từ bỏ theo dõi OKRs trong một, hai quý đầu tiên chính vì cảm thấy OKRs không thực sự mang lại giá trị, bởi những "phát sinh" và "khách quan" khiến kết quả OKRs của mỗi người sẽ không tốt, hoặc nếu có tốt cũng không thực sự mang lại kết quả (vì ngay từ đầu chúng ta đã tính toán thiếu khi đưa ra các bộ OKRs).

Vì vậy trước khi bắt tay vào thực hiện OKRs rộng khắp trong tổ chức, bạn hãy ghi nhớ rằng, dù không hề dễ dàng, Check-in là kỷ luật không thể từ bỏ nếu bạn không muốn OKRs thất bại.

Cho tới chu kỳ thứ 3, việc Check-in sẽ trở thành một phần văn hoá của tổ chức. Nhiều cuộc họp kém hiệu quả sẽ biến mất và thay vào đó bằng check-in 1:1, họp nhóm OKRs. Mỗi người đều đã quen với việc chịu trách nhiệm về OKRs cá nhân của mình, theo dõi chúng và hoàn thành chúng. Thành viên mới gia nhập tổ chức cũng nhanh chóng nhận ra điều này và thực hiện như một điều hiển nhiên.

Và tất nhiên việc theo dõi sẽ trở nên ý nghĩa hơn khi mọi con số đều quan trọng, mọi công việc đều liên quan đến nhau. Siêu quyền lực thứ 3 sẽ trở nên vô cùng thú vị.

CHU KỲ THỨ 4 - QUÝ THỨ 4: SIÊU QUYỀN LỰC "MỞ RỘNG MỤC TIÊU ĐỂ ĐỘT PHÁ"

Khi 3 Siêu quyền lực phát huy tác dụng, chúng ta sẽ có một tổ chức rõ ràng, không còn là mớ dây dợ lộn xộn, tất cả đều biết việc mình cần làm, kết nối với nhau và thường xuyên theo dõi tiến độ. Đó chính xác là một tổ chức hoàn chỉnh và bạn sẽ sẵn sàng cho việc tăng tốc.

Mục tiêu sẽ mang đến động lực và mục tiêu khó sẽ mang đến động lực mạnh mẽ. Nếu sức của bạn có thể chạy 2km, hãy đặt mục tiêu 2km, bạn sẽ hoàn thành nó. Và nếu bạn đặt mục tiêu hẳn 10km, thì bạn sẽ gắng cảm thấy khó khăn, mệt mỏi nhưng cũng đầy thôi thúc, ít nhất bạn sẽ đạt được 7 đến 8km.

Tư tưởng cốt lõi của OKRs nằm ở "OKRs tham vọng", hay còn gọi là OKRs kéo dài/kéo giãn. Đây là cách đặt mục tiêu của Google, gọi là Moonshot (phát bắn tới mặt trăng). Họ thậm chí đặt tất cả mục tiêu đều là tham vọng.

Sự kéo giãn giống như cơ thể bạn tập luyện quá sức, nó có thể tạo ra sự khó chịu, thậm chí là đau đớn, nhưng sau đó sẽ là sự tiến bộ, là kết quả vượt qua chính mình. Các mục tiêu vừa sức sẽ cho bạn cảm giác thoải mái khi thực hiện nhưng bạn sẽ mãi mãi không tiến bộ thêm chút nào.

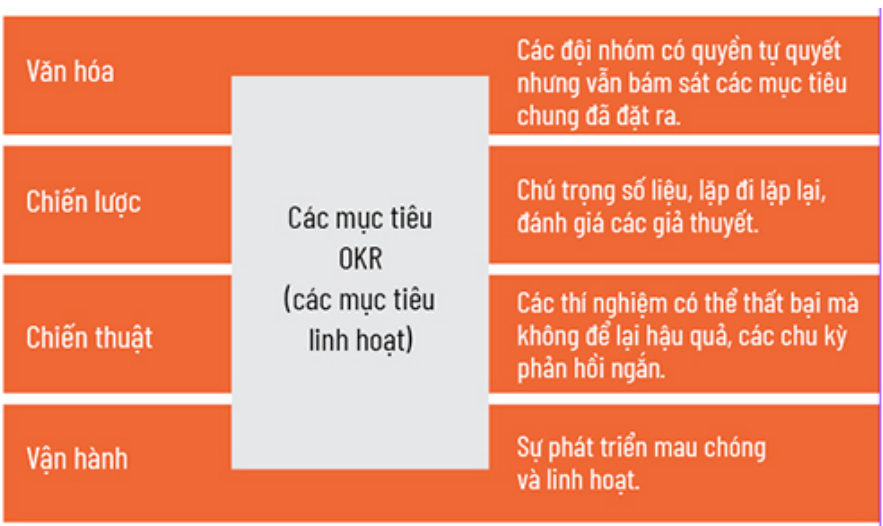
Không phải là công thức, nhưng lời khuyên của tôi là chúng ta không nên vội vã áp dụng OKRs tham vọng. Nếu ngay lập tức bạn áp dụng sự kéo giãn khi tổ chức chưa thực sự mạnh mẽ, điều đó giống như bạn tập thể thao mà không khởi động, sẽ không đơn giản là căng giãn cơ, bạn sẽ gặp tình trạng "chuột rút".

Nên chờ tới khi có được 3 siêu quyền lực đầu tiên, hãy áp dụng OKRs tham vọng để đạt được sự đột phá.

OKRS VÀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

JOHN DOERR NÓI RẰNG, mặc dù OKRs rất tốt nhưng điều đó không thể thay thế cho một tổ chức có văn hóa mạnh mẽ và những lãnh đạo xuất sắc.

Đưa một phương thức quản trị vào không chỉ đơn giản là tìm lấy một công cụ và bắt đầu làm theo nó. Cần hiểu bản chất rằng quản trị là vấn đề bao trùm tổng thể, cần đồng bộ từ văn hóa, chiến lược, cách thức thực thi.


Văn hóa
Chiến lược
Chiến thuật
Vận hành
Các mục tiêu OKR (các mục tiêu linh hoạt)
Các đội nhóm có quyền tự quyết nhưng vẫn bám sát các mục tiêu chung đã đặt ra.
Chú trọng số liệu, lặp đi lặp lại, đánh giá các giả thuyết.
Các thí nghiệm có thể thất bại mà không để lại hậu quả, các chu kỳ phản hồi ngắn.
Sự phát triển mau chóng và linh hoạt.

Lấy ví dụ thế này, một đội bóng khi áp dụng chiến thuật mới, trước hết cần phù hợp với "phong cách của đội bóng", khó mà đưa lối chơi bóng nhanh Tike Taka của Barcelona đầy ma thuật vào đội tuyển Đức, cũng như khó mà đưa lối chơi xe tăng của đội tuyển Đức vào đội tuyển Brazil.

THAY ĐỔI TRONG PHƯƠNG PHÁP QUẢN TRỊ ĐÒI HỎI PHẢI

THAY ĐỔI CĂN BẢN ... MỌI THỨ, KHÔNG CHỈ LÀ TÌM ĐẾN MỘT CÔNG CỤ.

ĐẶC BIỆT LÀ VĂN HÓA TỔ CHỨC.

Tuy nhiên, OKRs không đòi hỏi ngay lập tức tổ chức cần có một nền Văn hóa mạnh, OKRs có thể giúp Văn hóa doanh nghiệp thay đổi dần dần theo hướng tốt lên. Còn nếu có sẵn Văn hóa mạnh và phù hợp với triết lý OKRs, thì mọi chuyện sẽ đơn giản hơn nhiều.

Về cơ bản con người là tốt.

Với OKRs, chúng ta cần thay đổi căn bản trong cách nhìn nhận về khả năng, năng lực của mỗi thành viên, cần trao cho mỗi người quyền tự quyết, quyền đề xuất và quyền đàm phán.

Tôi đã từng cảm thấy rất ghét nhân viên của mình, chính xác là rất GHÉT. Bởi tôi không thể hiểu nổi tại sao trong khi tôi với vai trò là người đứng đầu đã rất cố gắng từng ngày, nhưng nhân viên lại không như vậy. Họ thường đổ lỗi cho bất kỳ việc gì chưa tốt, họ cãi vã nhau và thường thiếu cam kết với công việc, thiếu chủ động. Rất nhiều tính xấu!

Nhưng rồi quan điểm mà Laszlo Bock đề cập như trên đã làm thay đổi nhận thức của tôi, tôi cho rằng nhân viên chưa tốt là bởi tôi chưa đủ tốt. Vì vậy tôi đã tiến hành các biện pháp để thay đổi cơ bản cách mà chúng tôi làm việc với nhau, trong quá trình đó OKRs đã giúp tôi rất nhiều.

Điều đầu tiên tôi bắt đầu cho việc thay đổi Văn hóa doanh nghiệp của mình là ... định nghĩa ra Văn hóa doanh nghiệp.

SỨ MỆNH
THÚC ĐẨY SỰ TĂNG TRƯỞNG BỀN VỮNG CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM
TẦM NHÌN
SỐ 1 GOOGLE MARKETING
GIÁ TRỊ CỐT LÕI
NGHIÊM TÚC VỚI NGHỀ
CAM KẾT CHỦ ĐỘNG
BỀN VỮNG, MÙ TRẮNG
CHO LÀ NHẬN

Nhìn chung, Văn hóa doanh nghiệp là khái niệm không hề đơn giản, đòi hỏi tổ chức phải nghiêm túc nghiên cứu, tìm hiểu các bước áp dụng. Có một điều mà bạn có thể làm ngay đó là định nghĩa ra các Giá Trị
Cốt Lõi. Như Jim Collins đã nói trong cuốn "Xây dựng để trường tồn", giá trị cốt lõi là các niềm tin chung của tổ chức và các thành viên của tổ chức. Niềm tin là thứ khó mà "dạy" cho nhau, vì vậy hãy định nghĩa ra niềm tin và tìm kiếm những người đồng hành có cùng niềm tin.

Sứ mệnh dẫn dắt tổ chức đi đúng hướng, tầm nhìn là mục tiêu lớn và giá trị cốt lõi là sức mạnh giúp chúng ta đồng lòng để đạt được tầm nhìn, sứ mệnh.

Ở mỗi tổ chức khác nhau, sẽ có các niềm tin khác nhau. Tuy nhiên điều đó chưa đủ để vận hành tốt OKRs.

OKRS ĐÒI HỎI MỘT SỐ ĐỨC TÍNH SAU: TIN TƯỞNG ĐỒNG ĐỘI, CHỊU TRÁCH NHIỆM CÁ NHÂN, TÔN TRỌNG Ý KIẾN.

Ở phần đầu, chúng ta đã nhắc tới một số thói quen không tốt, trong đó có 3 thói quen rất liên quan đến nhau: ***thiếu chủ động, chuyên quyền và ngại giao tiếp.***

Cấp trên thiếu tin tưởng nhân viên và "không lắng nghe" dẫn đến hành động áp đặt công việc đối với nhân viên. Ở chiều ngược lại, vì không thường được lắng nghe nên nhân viên hình thành thói quen thụ động, nhận việc mà không ý kiến. Nhìn chung, luôn có khoảng cách giữa nhân viên và cấp trên khiến chúng ta ngại giao tiếp thẳng thắn, cởi mở với nhau.

Các thói quen đó hình thành cách thức làm việc "Giao-Nhận" đã trở thành cách thức giao tiếp công việc chủ yếu trong phần lớn các tổ chức. Để lý giải việc này, chúng ta đặt cho nó cái tên nghe có vẻ có lý là "khoảng cách giữa nhân viên và sếp".

Cũng theo nghiên cứu của Gallup về 12 yếu tố quản lý tuyệt vời, chúng ta thấy rằng yếu tố số 7 là "Các ý kiến của tôi có giá trị".

12 YẾU TỐ QUẢN LÝ TUYỆT VỜI

YẾU TỐ THỨ 1 Hiểu được kỳ vọng	YẾU TỐ THỨ 7 Các ý kiến của tôi có giá trị
YẾU TỐ THỨ 2 Nguyên liệu và thiết bị	YẾU TỐ THỨ 8 Một sự kết nối với sứ mệnh của công ty
YẾU TỐ THỨ 3 Cơ hội để làm những gì tôi có thể làm tốt nhất	YẾU TỐ THỨ 9 Các đồng nghiệp cam kết về chất lượng công việc
YẾU TỐ THỨ 4 Ghi nhận và tuyên dương	YẾU TỐ THỨ 10 Một người bạn thân ở nơi làm việc
YẾU TỐ THỨ 5 Đồng nghiệp nào đó quan tâm đến con người tôi	YẾU TỐ THỨ 11 Nói về sự tiến bộ
YẾU TỐ THỨ 6 Một đồng nghiệp nào đó khích lệ tôi phát triển	YẾU TỐ THỨ 12 Các cơ hội để học hỏi và phát triển

Nếu là người quản lý, bạn hãy thử hỏi bản thân xem trong một tháng gần nhất có bao nhiêu lần bạn thực sự lắng nghe ý kiến của nhân viên?

Chúng ta thường giả định và hành động theo giả định, điều tệ hại là phần lớn giả định là sai.

Cậu này rất giỏi, mình sẽ giao chỉ tiêu cao một chút trong quý tới.

Tinh thần cô bé Nhân sự đang tốt, mình nên đưa thêm một vài việc nữa để cô bé ấy làm.

Mục tiêu này có lẽ vừa sức, mình giao như vậy là được rồi.

Mình sẽ để cậu nhân viên Marketing chủ động trong kế hoạch tiếp theo, những vấn đề này chắc là cậu ta biết.

Đánh giá chủ quan của người quản lý đối với nhân viên là thường xuyên xảy ra, tất nhiên dựa trên kinh nghiệm phong phú về quản lý con người và kinh nghiệm làm việc của người quản lý, có thể không sai, nhưng thường xuyên thiếu ngữ cảnh.

Đúng là cậu nhân viên đó giỏi, nhưng cậu ta đang gặp vấn đề với sức khỏe, chỉ tiêu cao một chút sẽ là một gánh nặng.

Tinh thần cô bé Nhân sự không thực sự tốt, cô bé đang gặp vấn đề về tình cảm và cố tỏ ra vui vẻ mà thôi.

Mục tiêu vừa sức hay không, chỉ người nhận việc mới biết rõ nhất.

Cậu nhân viên Marketing không thực sự biết tất cả mọi thứ, cho dù có biết thì chưa chắc đã cùng suy nghĩ với người quản lý.

Bây giờ, tôi sẽ lấy một ví dụ thực tế hơn liên quan đến công việc.

Tôi có một nhân viên kinh doanh lâu năm tên là Nam, cậu ta rất giỏi và thường đem về những hợp đồng lớn. Vào cuối quý thứ 2 trong năm, kết quả của Nam bỗng dưng kém xa so với những gì cậu ta đã làm được trong 2 quý gần nhất trước đó. Là một người quản lý sát sao với công việc, tôi biết rằng cậu ta đã đi gặp gỡ một số khách hàng quan trọng trong quý 2 nhưng không thành công. Có lẽ Nam gặp một chút xui xẻo. Vì vậy tôi quyết định sẽ thúc đẩy Nam hơn trong quý 3 bằng cách đặt ra một mức doanh số thách thức thật sự kèm theo lời động viên "cứ yên tâm, anh sẽ giúp em đạt được mức doanh số này, anh sẽ giao cho em 5 khách hàng quan trọng mà anh đang đàm phán, đừng lo".

Nhưng những gì Nam phản hồi đã làm tôi vô cùng xấu hổ: "Em xin lỗi nhưng em có thể không nhận khách anh giao được không? Em đang theo đuổi 3 khách hàng rất lớn. Đây là 3 khách hàng khó nhưng rất tiềm năng mà em đã cố gắng chăm sóc gần 6 tháng nay. Em chưa báo việc này cho công ty bởi đây mới là khách hàng ở bước thăm dò, theo quy định thì chưa trở thành khách hàng tiềm năng và nằm trong danh sách. Nhưng em tin với những gì đã làm thì ngay trong quý 3 em có thể ký hợp đồng với ít nhất là 2 trong số 3 khách hàng này. Em mong anh cho em thêm một chút thời gian, em muốn tập trung vào việc này".

Tôi đã không biết tới việc Nam dành ra gần nửa năm cho 3 khách hàng triển vọng. Nam không sai và tôi cũng không sai khi chưa đưa khách hàng vào danh sách vì đây là quy trình làm việc của công ty (chỉ đăng ký khách nếu khách hàng được xác nhận đủ tiêu chuẩn để trở thành "khách hàng tiềm năng"). Và vì thiếu thông tin, tôi đã tự ý

đưa ra cho Nam mục tiêu và cả cách thức thực hiện.

> Trên thực tế, có rất nhiều thứ chi phối đến năng lực của một cá nhân trong một thời điểm nhất định:
>
> - Năng lực còn dư trên tổng năng lực (Nam rất giỏi, nhưng thời gian của Nam không còn dư vì đã phân bổ cho 3 khách hàng triển vọng).
> - Ưu tiên của người đó (Ví dụ một nhân viên có thể muốn dành thời gian học hỏi nâng cao chuyên môn để chuẩn bị cho những tháng/quý tiếp theo).
> - Các yếu tố khách quan ngoài công việc cũng nên được tính tới: trạng thái tâm lý, sức khỏe, động lực (Một nhân sự có thể rất giỏi nhưng gặp trở ngại về mối quan hệ gia đình khiến khả năng suy giảm trong một khoảng thời gian).
> - Đánh giá của cá nhân đối với một mục tiêu nhất định (Có thể người quản lý đánh giá là dễ nhưng nhân viên lại không nghĩ thế ...).

Các vấn đề như vậy tồn tại, ảnh hưởng đến khả năng thực thi công việc được giao. Trong đại đa số tình huống, người quản lý không biết tới những vấn đề đó bởi họ đã mặc định "tôi biết về người nhân viên này". Giả định sai, dẫn tới hành động sai.

ĐỐI VỚI HỆ THỐNG OKRS, TƯ TƯỞNG LÀ ĐÀM PHÁN" CHỨ KHÔNG PHẢI "GIAO-NHẬN".

Mỗi người sẽ được quyền và cũng là trách nhiệm trong việc tự viết ra OKRs của mình, trên cơ sở hỗ trợ OKRs của nhóm, của công ty. Và như đã nói ở phần trước, không ai làm việc một mình, các OKRs cần được liên kết với cấp trên, cấp dưới và người liên quan (hướng liên kết chéo).

Để hình thành nên sự thống nhất khi tiến hành liên kết các OKRs, từ khóa quan trọng là "Đàm phán". Tôi có OKRs của tôi, anh có OKRs của anh, chúng ta sẽ cùng trao đổi về OKRs của bản thân và sau đó tìm cách để OKRs của chúng ta hỗ trợ lẫn nhau.

Bộ phận Kinh doanh muốn bổ sung 10 người trong quý tiếp theo,

cần đàm phán với bộ phận Nhân sự. Nếu mọi thứ thuận lợi, bộ phận Nhân sự sẽ đồng ý với đề xuất. Nhưng bộ phận Nhân sự cũng có thể đưa ra phản hồi rằng "việc bổ sung 10 người kinh doanh là cần thiết, tuy nhiên ngay trong quý tiếp theo sẽ không khả thi vì bộ phận Nhân sự đang thiếu kinh phí, yêu cầu tuyển dụng từ các bộ phận khác trong công ty đều đột ngột tăng cao, chúng tôi không chắc có thể đáp ứng hết các yêu cầu".

Nhân viên khi trao đổi OKRs của mình với người quản lý, cũng sẽ đưa ra các lý do (Why) của mình và khi đó người quản lý bắt đầu đàm phán, "Tôi nghĩ quý tới, nhóm chúng ta có chỉ tiêu cao hơn mà công ty đang kỳ vọng, anh có thể cố gắng hơn chút nữa và nâng mục tiêu của bản thân không". Nếu mọi thứ thuận lợi, nhân viên sẽ đồng ý và bổ sung, chỉnh sửa OKRs. Nhưng nhân viên cũng có thể giải thích thêm là bản thân thấy rằng mục tiêu cao hơn nữa sẽ trở nên bất hợp lý, bởi nguồn lực của nhân viên đang đạt tới giới hạn. Khi đó người quản lý sẽ đàm phán với nhân viên khác và thậm chí cuối cùng người quản lý điều chỉnh OKRs của mình giảm xuống, và tiếp tục đàm phán điều đó với người quản lý cấp cao hơn.

Đó chính là tư tưởng và cách thức mà hệ thống OKRs hoạt động.

TRÁCH NHIỆM THUỘC VỀ CHỦ SỞ HỮU DUY NHẤT CỦA CÁC OKRS. TRÁCH NHIỆM CAO CẦN ĐƯỢC TIN TƯỞNG VÀ CUNG CẤP QUYỀN HẠN CAO HƠN.

Ngoài những đức tính cần có đã nêu, tôi nhận thấy OKRs đã thay đổi mạnh mẽ cách chúng tôi làm việc với nhau. Quá trình làm việc với OKRs đã tạo ra những đức tính mà tôi mong muốn có ở các cộng sự của mình từ lâu nay mà chưa được: ***tính cam kết, chủ động trong việc thực thi công việc và giải quyết các trở ngại, hợp tác trong công việc giữa các thành viên/nhóm liên quan, dám nghĩ và chủ động nghĩ.*** Nhìn chung, tôi hài lòng với những gì OKRs đã giúp chúng tôi thay đổi!

TỔ CHỨC CỦA BẠN SẼ THẤT BẠI VỚI OKRS NẾU TỒN TẠI NHỮNG QUẢN LÝ XẤU TÍNH, HAY ÁP ĐẶT, THIẾU TIN TƯỞNG Ở NHÂN VIÊN. VÌ OKRS LÀ SỰ HỢP TÁC, NÊN MINH BẠCH VÀ LẮNG NGHE LÀ NHỮNG YẾU TỐ BẮT BUỘC CẦN CÓ

Lưu ý: Nếu tổ chức của bạn tồn tại những người thiếu các đức tính đã nêu và không cam kết trong việc thực thi OKRs, bạn nên sẵn sàng cho tình huống phải mời người đó xuống xe. Nhưng kinh nghiệm của tôi cho thấy những thành viên như vậy sẽ chủ động xuống xe ngay trong chu kỳ đầu tiên áp dụng OKRs.

NHỮNG THỰC TIỄN TỐT NHẤT

Tất cả các chuyên gia trên thế giới tôi có cơ hội tìm hiểu thông qua các kiến thức mà họ chia sẻ đều đồng ý một điều rằng OKRs không phải là công thức quản trị, không có cách làm OKRs rập khuôn đúng cho mọi tổ chức. OKRs là một khung thiết lập mục tiêu (goal-setting framework), nghĩa là không có dạng OKRs duy nhất, chỉ có các hướng dẫn thực hành tốt nhất và các nguyên lý (tính chất). Mỗi công ty, tổ chức sẽ tùy thuộc văn hóa, nguồn lực, bối cảnh của mình để áp dụng OKRs theo các cách khác nhau. Đừng cố gắng mô phỏng OKRs của bất kỳ tổ chức nào khác, ngay cả OKRs của Google, vì bạn không phải là Google.

BẠN CẦN TẠO RA OKRS CỦA RIÊNG MÌNH.

Trong phần này, tôi sẽ cố gắng mô tả chân thực nhất về những điều cần thiết để các tổ chức thực hiện OKRs một cách thuận lợi, tránh các sai sót phổ biến và phát huy tối đa sức mạnh của OKRs. Những điều này không phải là hướng dẫn thực hiện OKRs, mà chỉ là các chỉ dẫn ban đầu. Càng làm OKRs lâu, bạn sẽ càng tìm ra cách thức phù hợp nhất để OKRs giúp tổ chức của bạn tiến về phía trước.

ĐIỀU KIỆN ĐỂ BẮT ĐẦU

BẠN CÓ THỂ NGHE ĐÂU ĐÓ RẰNG "Làm OKRs dễ, OKRs rất đơn giản". Đúng vậy, OKRs rất đơn giản nhưng phải đặt trong ngữ cảnh rằng chúng ta đang so sánh OKRs với các công cụ quản trị khác. Điều tôi muốn nói OKRs thật ra vẫn rất khó, dù gì thì đây cũng là vấn đề liên quan đến phạm trù quản trị doanh nghiệp, không phải là một bài thực hành quản lý nhỏ.

Vì vậy, để bắt đầu với OKRs, cần một số điều kiện và sự chuẩn bị.

TỔ CHỨC CẦN CÓ LÝ DO ĐỂ THAY ĐỔI

Kinh nghiệm và quan sát của tôi cho thấy rằng một tổ chức, lãnh đạo cấp cao của tổ chức sẽ bắt đầu quan tâm tới việc thực thi quản trị một cách bài bản khi bắt đầu gặp các vấn đề, đa số là như vậy. Bạn có như vậy không? Nhân sự quá đông không quản lý được? Quy trình chồng chéo, gây ra nhiều nhức nhối? Doanh thu thất thường, không đảm bảo sự an toàn cho tổ chức? Lãnh đạo trở nên bận bịu quá mức và mong muốn được giải phóng bản thân?

Chúng ta thường tìm đến thầy thuốc khi đã thực sự có bệnh, đáng tiếc là như vậy. Tuy nhiên một nỗi đau lớn của tổ chức thường đóng vai trò như chất xúc tác mạnh mẽ tạo ra sự quyết tâm thay đổi và cũng là tiền đề quan trọng để bắt đầu ứng dụng bất kỳ mô hình quản trị nào. Bởi vì đây là một quá trình đòi hỏi nhiều nỗ lực, công sức. Tôi thường thấy các doanh nghiệp hào hứng với OKRs khi cảm thấy cần, nhưng lại nhanh chóng quay trở lại với guồng máy doanh thu, lợi nhuận và tạm gác chuyện quản trị sang một bên.

Nếu bạn chưa có "nỗi đau" làm động lực thay đổi, hãy thử đọc tiếp xem!

Tại sao lại là OKRs, mà không phải là bất kỳ công cụ quản trị nào khác? Có phải vì Google, Netflix, Amazon đã thành công rực rỡ với OKRs? Không, như đã nói ở trên, đừng cố bắt chước OKRs của tổ chức khác.

Nhưng bạn nên quan tâm đến OKRs dù có thể bạn cảm thấy chưa cần thiết lắm, bởi vì thứ làm OKRs khác so với phần còn lại của thế giới quản trị là Tư Tưởng:

OKRS GIÚP CHÚNG TA TIẾN BỘ HƠN MỖI NGÀY.

Đó có đúng là điều mà mọi tổ chức trên đời này đều cần không?

Nếu bạn lựa chọn OKRs mà không vì ham muốn tiến tới và vượt qua các mục tiêu, thì bạn đang lãng phí sự lựa chọn của mình. OKRs dành cho những người tham vọng, luôn muốn tiến bộ. Thậm chí John Doerr nói rằng OKRs dành cho các công ty X10 (nghĩa là công ty có tốc độ phát triển cực kỳ nhanh), chúng ta sẽ bàn đến điều này ở phần sau.

Một lý do đơn giản nữa để thuyết phục bất kỳ ai về OKRs, chính là ở định nghĩa của OKRs: **là một khung thiết lập mục tiêu**. Cho dù bạn đang tìm cách cải thiện mục tiêu cá nhân, mục tiêu công ty hay tổ chức từ thiện của bạn, OKRs sẽ vẫn hoạt động. Bởi vì suy cho cùng, "ai" cũng đều có mục tiêu cả. Không những thế, OKRs giúp biến những ý tưởng tốt (mục tiêu) thành sự thực thi tuyệt vời. Bạn muốn biến mục tiêu của mình thành hiện thực chứ?

Tóm lại là nếu tổ chức của bạn có những mục tiêu thú vị, thậm chí là khó khăn và bạn muốn đạt được chúng, thì OKRs là lựa chọn tiềm năng.

> Đúc rút của tôi cho thấy, các tổ chức sau thường thể hiện quyết tâm mạnh mẽ hơn trong việc áp dụng OKRs:
>
> 1. Tổ chức gặp các vấn đề nguy cấp, ảnh hưởng đến sự tồn tại.
> 2. Tổ chức đang rối ren, lãnh đạo «đau đầu» cho dù kết quả vẫn đang tốt, cần một sự quản trị bài bản.
> 3. Tổ chức trì trệ, cần một «làn gió mới».
> 4. Tổ chức có tham vọng lớn, mong muốn phát triển vượt bậc.

ĐẢM BẢO SỰ ỦNG HỘ TỪ LÃNH ĐẠO CẤP CAO

Một ***"tổ chức quyết tâm"*** thay đổi thực ra có thể được viết lại là ***"lãnh đạo cao nhất quyết tâm thay đổi".***

Để triển khai OKRs trên toàn tổ chức, sự ủng hộ từ lãnh đạo cấp cao, giám đốc điều hành, bao gồm cả CEO, là điều bắt buộc!

Áp dụng OKRs không phải là việc đưa vào một công cụ làm việc, điều này đòi hỏi mọi người trong một tổ chức phải thay đổi cách suy nghĩ, cách tư duy và cách giao tiếp. Bất cứ sự thay đổi nào cũng cần có động lực nhất định và những cố gắng vượt khỏi khuôn khổ thông thường.

NẾU "SẾP" KHÔNG QUYẾT TÂM, TẠI SAO TÔI PHẢI QUYẾT TÂM?

Đừng giao việc này cho Trưởng phòng Nhân sự hay Phó Giám đốc, chính CEO phải đứng ra lãnh đạo sự thay đổi.

Tất nhiên, không phải tổ chức nào, công ty nào cũng có sẵn điều đó. Đôi khi bản thân CEO cũng cần được thuyết phục. Nếu CEO chưa sẵn sàng, hãy thử áp dụng OKRs trong một nhóm nhỏ trước, một nhóm có trưởng nhóm hoàn toàn đặt quyết tâm. Tuy nhiên, cách này không thực sự được đề nghị, OKRs không thể cho thấy toàn bộ lợi ích (F.A.C.T.S) nếu không có sự kết nối chéo giữa các phòng ban. Động lực của nhân viên cũng sẽ không thực sự cao, vì không thể liên kết các OKRs cá nhân với Mục tiêu chung của tổ chức một cách rõ ràng.

Để có được sự quyết tâm từ lãnh đạo cấp cao, cần phải:

Cho thấy lợi ích và tác động kinh doanh đến tổ chức nếu áp dụng OKRs.

Đưa ra các trường hợp điển hình, tương đồng với tổ chức (đừng lấy Google ra làm ví dụ nếu tổ chức của bạn khác xa Google).

Dự trù thời gian, ngân sách để vận hành OKRs.

> **LƯU Ý:** OKRs cần 3 đến 4 quý để có thể vận hành trơn tru. Nhưng điều đó không có nghĩa tổ chức sẽ gặp thất bại trong 3, 4 quý này. Mọi thứ cần được vận hành với các mục tiêu kinh doanh phải đạt được. Nếu OKRs khiến tổ chức của bạn gặp vấn đề với dòng tiền, kết quả kinh doanh thì cần suy nghĩ kỹ trước khi thật sự áp dụng.

SỰ ĐỒNG THUẬN CỦA TOÀN BỘ THÀNH VIÊN TRONG TỔ CHỨC.

Khi bắt đầu quá trình thực hiện OKRs, một số người sẽ thích và hợp với OKRs ngay từ đầu, trong khi những người khác sẽ đưa ra phản kháng. Hầu hết các tổ chức đều phát sinh nhiều hoài nghi về những thay đổi:

Tạo sao chúng ta lại sử dụng OKRs?

Đây có phải là một công cụ kiểm soát khiến chúng ta mệt mỏi không?

Lại thêm một công cụ gì nữa đây?

Nó có vẻ tốn thời gian, tôi còn bao nhiêu là việc bận.

Tôi đang dùng KPI, vậy cái này để làm gì?

Lại là một công cụ nữa, giám đốc lại "cả thèm chóng chán" rồi!

Thú thật, là một CEO, tôi thấy những nghi hoặc trên của nhân viên rất … đúng. Tôi đã từng thử rất nhiều phương pháp quản trị và tiếp cận một cách hời hợt, thiếu quyết tâm. Vì vậy nhân viên đã trải qua rất nhiều lần tưởng chừng như "thay đổi toàn diện", nhưng hóa ra lại là vẽ ra rồi để đấy! Mỗi lần như vậy tốn rất nhiều thời gian và công sức của tất cả mọi người.

VÌ VẬY HÃY BẮT ĐẦU VIỆC ÁP DỤNG OKRS BẰNG CÁCH NÓI RÕ LÝ DO VỚI TẤT CẢ MỌI NGƯỜI VỀ VIỆC "TẠI SAO CHÚNG TA CẦN OKRS" VÀ "TẠI SAO CHÚNG TA CHỌN OKRS".

Hãy cho tất cả thấy rằng lãnh đạo cấp cao nhất ủng hộ OKRs, làm gương trong việc học hỏi kiến thức về OKRs, về việc tạo ra OKRs của cá nhân họ …

Mỗi người sẽ có góc nhìn riêng, lo ngại riêng. Hãy cho nhân viên của bạn biết OKRs giúp được gì cho họ.

OKRs có giúp tăng thu nhập không? Có chứ, tổ chức tiến lên nghĩa là tiềm năng thu nhập của nhân viên cũng sẽ tăng lên.

OKRs có làm mất thời gian không? Có chứ, nhưng đó là thời gian được sử dụng hữu ích hơn. Chúng ta vốn dĩ đã có các bản báo cáo cần làm, các cuộc họp cần họp. OKRs sẽ làm cho các bản báo cáo và cuộc họp hiệu quả hơn, nhanh chóng hơn.

OKRs có làm mọi người tranh cãi không? Không, OKRs sẽ tạo ra sự phối hợp nhuần nhuyễn hơn trong công việc, mọi người sẽ không còn phải cãi vã nhau nữa.

OKRs có phải để giám sát công việc nhân viên không? Không hề, OKRs không dùng để đánh giá hiệu suất, bạn không cần phải sợ OKRs. Nhưng OKRs đòi hỏi sự cam kết cao, sẽ hơi mệt một chút khi bắt đầu, nhất là với người làm việc thiếu cam kết.

OKRs có tác dụng gì với người quản lý không? Rất tốt, OKRs giúp người quản lý tập trung vào chuyên môn quản lý, không còn phải làm những việc chi tiết, cụ thể, vai trò của người quản lý là lập kế hoạch, hỗ trợ nhân viên, theo dõi công việc sẽ được phát huy tối đa với OKRs.

OKRs hình như vô dụng với những công việc đều đặn, ví dụ như Hành chính? Không, OKRs sẽ làm công việc của mỗi người trở nên thú vị hơn nhiều.

Nếu tổ chức của bạn có những lãnh đạo có khả năng thuyết trình và tạo cảm hứng, đó là điều tuyệt vời để bắt đầu. Hãy sử dụng khả năng đó để thuyết phục nhân viên.

Hãy nhớ là bạn cần thuyết phục chứ không phải ép buộc. Hãy làm việc này công khai trong một buổi họp chung. Và nếu tổ chức không có ai có khả năng tạo cảm hứng qua bài thuyết trình, hãy xem xét đến việc mời một chuyên gia từ bên ngoài. Xu hướng của chúng ta là tin vào lời nói khách quan từ một chuyên gia.

Một mẹo nhỏ khác tôi thường áp dụng, đó là trao đổi và tìm kiếm sự ủng hộ từ những Người có ảnh hưởng (Influencer) trong tổ chức. Người có ảnh hưởng không hẳn là những lãnh đạo, người quản lý, đôi khi đó lại là cậu nhân viên hoạt ngôn, một nhân viên lâu năm được tôn trọng. Như cái tên của nó, "Người có ảnh hưởng" sẽ ảnh hưởng tới nhiều người khác, trong một tổ chức luôn tồn tại những người như vậy. Những người này cần được trao đổi thẳng thắn với lãnh đạo về việc tại sao chúng ta cần áp dụng OKRs, tại sao lại chọn OKRs, và những lo ngại là gì.

Cũng đừng quên trò chuyện với những cá nhân có xu hướng phản kháng, hãy cho họ biết rõ hơn lý do tại sao tổ chức và lãnh đạo lựa chọn OKRs. Và nếu cần thiết, hãy thể hiện quyết tâm cao để những cá nhân này biết. Thậm chí tại các tổ chức của mình, tôi đưa ra khẩu hiệu "Hoặc bạn phù hợp với OKRs, hoặc bạn sẽ không phù hợp với công ty". Không có lý do gì một cá nhân lại nhất

quyết phản đối nỗ lực đưa tổ chức tiến lên phía trước.

HỌC TẬP KIẾN THỨC OKRS

OKRs có những nguyên tắc, nếu bạn cứ lao đầu vào làm mà chưa hiểu về OKRs thì chắc chắn bạn sẽ không thu được những lợi ích vốn có của OKRs, bạn sẽ sớm kết luận "OKRs không mang lại giá trị gì" và sớm dừng bước. Đó là điều đã xảy ra ở hầu hết các tổ chức cho rằng OKRs không phù hợp.

Theo dõi những gì John Doerr chia sẻ, qua sách, các bài viết, các bài thuyết trình ... thì thấy rằng với John Doerr, OKRs nên được đưa vào tổ chức một cách từ từ, mọi thứ sẽ được điều chỉnh dần dần theo sự phù hợp riêng với tổ chức. John có vẻ như không muốn gò ép bất cứ ai vào một khuôn mẫu OKRs nào đó. Nhưng thực sự tôi thấy cách thức đưa vào từ từ sẽ tiêu tốn khá nhiều thời gian, không phải tổ chức nào cũng có thể tự học tập 6, 9 thậm chí là 12 tháng và đợi OKRs phát huy tác dụng. Đó cũng là lý do tôi viết quyển sách này, tôi cho rằng việc học tập nghiêm túc có thể sẽ rút ngắn thời gian đưa OKRs vào tổ chức thành công nhanh hơn, từ 9 -12 tháng xuống còn 3 - 6 tháng, tức là sau khi hết 2 chu kỳ OKRs đầu tiên. Điều này rõ ràng là một tham vọng.

Bạn thấy quyết tâm của CEO của Namcharm chứ? Một phong trào học tập rộng khắp đã được diễn ra tại công ty này trước khi bước vào chu kỳ OKRs đầu tiên. Mọi người đều phải học về OKRs, qua video, qua đào tạo trực tiếp, tất cả các buổi đều có bài kiểm tra, cuối đợt học tập có bài thi trắc nghiệm. Namcharm còn có đội Go_OKRs (GOKRs), một cách gọi vui vẻ về nhóm "người canh giữ OKRs", những người có nhiệm vụ thúc đẩy phong trào OKRs và sự nghiêm túc trong việc theo đuổi OKRs của toàn bộ thành viên công ty. Namcharm cũng có "OKRs Master", chính là CEO, một vị trí quan trọng trong bộ máy tổ chức OKRs, người mà bất kỳ ai cũng có thể đặt câu hỏi bất kỳ về OKRs.

Với đề xuất từ nhiều chuyên gia, tổ chức tư vấn OKRs trên thế giới, các bạn có thể tham khảo về một bộ máy tổ chức OKRs như sau:

OKRs Master: người am hiểu OKRs trong nội bộ.

OKRs Coach: người huấn luyện OKRs, không thuộc tổ chức, người có thể đưa ra các câu trả lời khách quan nhất về lý thuyết OKRs mà không bị ảnh hưởng bởi các thông tin nội bộ.

OKRs Guard: chọn từ thành viên của các nhóm, tham gia vào nhóm những người canh giữ OKRs, có nhiệm vụ giữ cho OKRs

không bị xao nhãng, truyền đạt nhanh các thông điệp liên quan đến OKRs từ lãnh đạo cấp cao tới toàn thể nhân viên.

Và để tạo ra không khí vui vẻ, hứng khởi khi thực hiện OKRs, đừng quên cần làm tốt việc truyền thông nội bộ. FPT Telecom đã làm truyền thông nội bộ rất tốt.

KHOẢNH KHẮC
OKRS
THỂ LỆ CUỘC THI
1. Thời gian
Đợt 1: Từ 21:00 ngày 18.04.2019 đến 23:59 ngày 30.06.2019
Đợt 2: Từ 00:00 ngày 01.07.2019 đến 23:59 ngày 30.09.2019
Đợt 3: Từ 00:00 ngày 01.10.2019 đến 23:59 ngày 31.12.2019
2. Đối tượng
Tất cả Cán Bộ nhân viên thuộc biên chế: FTEL, FTI, FCAM, PNC, TIN.
3. Chủ đề dự thi
Những khoảnh khắc đẹp và ý nghĩa về những nỗ lực, đam mê, tinh thần leng keng, nhiệt thành cống hiến, làm việc của người FPT Telecom trong suốt hành trình chinh phục OKRs.
4. Quy cách hình ảnh
- Ảnh dự thi phải thuộc bản quyền sở hữu của người dự thi, BTC không công nhận các hình ảnh được sao chép từ internet hoặc từ những cá nhân khác.
- Ảnh phải được chụp vào năm 2019, không bị nhòe mờ.
- Không giới hạn thiết bị camera thực hiện: DSLR, Smartphone, Flycam ..v..v..
- Kích thước tối thiểu 1920px với ảnh ngang, 1080px với ảnh đứng.
- Ảnh dự thi phải có watermark (logo chim) chương trình 'Đường lên đỉnh OKR'.
Xem hướng dẫn ở mục 6.
- HÃY LƯU GIỮ ẢNH GỐC ĐỂ BTC SỬ DỤNG KIỂM TRA, ĐỐI CHIẾU KHI CẦN THIẾT.

GIỮ CHO NÓ ĐƠN GIẢN VÀ CỨ LÀM ĐI

Lý do tại sao OKRs trở nên phổ biến và tại sao các tổ chức như Google và LinkedIn đã chấp nhận nó, là bởi vì nó đơn giản. OKRs gồm Objective và Key Results, điều đó có thể được giải thích cho mọi người chỉ trong vài phút, cũng có nghĩa là mọi người trong tổ chức của bạn, từ trên xuống dưới, đều có thể làm việc với nó. Tất nhiên, với cá nhân thì như vậy, tập hợp OKRs cá nhân kết nối với nhau trong một tổ chức thì khó hơn. Nhưng mọi người cũng không cần biết điều đó, hãy tập trung vào định nghĩa về OKRs để tất cả đều có thể bắt đầu sớm.

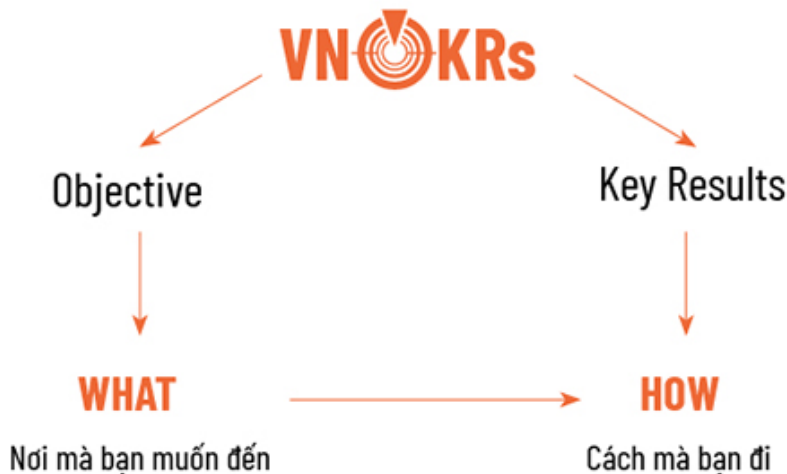
Càng thắc mắc nhiều về OKRs sẽ khiến mọi người thêm những câu hỏi chưa thể kiểm chứng vào đi và bế tắc, lo lắng.

Khi thực hiện OKRs, đừng làm nó phức tạp ngay từ đầu. Hãy đi sâu tìm hiểu bằng thực tiễn triển khai, thực tế triển khai sẽ trả lời cho bạn nhiều câu hỏi thay vì những lý thuyết suông.

VẬY NÊN, HÃY CỨ LÀM ĐI. SỰ THẬT LÀ NHƯ VẬY!

VIẾT OKRS TỐT

OKRs gồm *OBJECTIVE VÀ KEY RESULTS*. Mỗi OKRs thuộc về một chủ sở hữu duy nhất. Vì vậy bí quyết để toàn bộ tổ chức thực hiện OKRs tốt là mỗi cá nhân biết cách viết OKRs của mình thật tốt.



CÁCH VIẾT OKRS CƠ BẢN

Hãy bám sát vào công thức viết OKRs của John Doerr:

I WILL (OBJECTIVE) AS MEASURED BY (THIS SET OF KEY RESULTS)

Ví dụ Mục tiêu là "Đạt kỷ lục doanh số trong quý 3". Ta sẽ có:

Tôi sẽ đạt kỷ lục doanh số trong quý 3, được đo bằng ...

Hãy lưu ý, từ khóa quan trọng là ***"được đo bằng"***. Các Kết quả chính là những con số cho biết Mục tiêu đã đạt được, không phải là các công việc cần làm. Nếu bạn viết như sau, thì chưa phải là

một OKRs được viết tốt:

Tôi sẽ đạt kỷ lục doanh số trong quý 3, được đo bằng …

- Ký 10 hợp đồng mới.
- Triển khai hợp đồng cho 5 khách hàng đã ký quý trước.
- Tuyển thêm 3 nhân viên kinh doanh.

Điều gì xảy ra nếu bạn viết OKRs như vậy? Bạn thực hiện hết 3 Kết quả chính nhưng Mục tiêu vẫn chưa đạt được. Điều này nghe rất quen "hoàn thành hết công việc nhưng kết quả không thấy đâu".

Hãy nhớ rằng Kết quả chính không phải một danh sách việc cần làm. Đây là cách viết OKRs tốt:

Tôi sẽ đạt kỷ lục doanh số trong quý 3, được đo bằng …

- Đạt doanh thu ký mới 1.000.000.000 VND
- Nghiệm thu 5 hợp đồng cũ mang về 500.000.000 VND
- Doanh số từ nhân viên mới đạt 200.000.000 VND

CÁC TÍNH CHẤT CẦN CÓ CỦA MỤC TIÊU VÀ KẾT QUẢ CHÍNH

Mục tiêu là What, là nơi bạn muốn đến.

Bởi vì tư tưởng của OKRs là tiến bộ mỗi ngày, đưa chúng ta tiến lên phía trước, vì vậy Mục tiêu nhất thiết phải tạo ra **Cảm hứng**, cho bạn cảm giác thôi thúc muốn hành động (Action-oriented)

Mục tiêu nhàm chán: Tiếp tục tạo doanh thu.

Mục tiêu cảm hứng: Tăng trưởng doanh thu kỷ lục vào quý 3.

Mục tiêu nhàm chán: Duy trì kỷ luật công ty

Mục tiêu cảm hứng: Thúc đẩy văn hóa kỷ luật cao toàn công ty.

Mục tiêu nhàm chán: Đi làm đúng giờ.

Mục tiêu cảm hứng: Đi làm sớm và đúng giờ nhất công ty 30 ngày.

Khi phát biểu ra mục tiêu, nếu bạn cảm thấy chưa thực sự hào hứng cho việc chinh phục mục tiêu, thì có lẽ nó chưa đủ "cảm hứng".

> **Mẹo nhỏ**: viết Mục tiêu định tính, tức là không chứa số; và Hãy sử dụng các từ ngữ mang lại cảm xúc như: tuyệt vời, kỷ lục, quyết tâm ...

Kết quả chính là How, cho bạn biết khi nào thì bạn đã đạt được mục tiêu.

IT ALMOST DOESN'T MATTER

WHAT YOU KNOW IT'S EXECUTION

THAT'S EVERYTHING

JOHN DOERR

Một mục tiêu đầy cảm hứng sẽ vô giá trị nếu bạn không biết cách nào đạt được mục tiêu. Ý tưởng chỉ là bắt đầu, thực thi mới là điều quan trọng. Các Kết quả chính cung cấp các con số định lượng để bạn đo việc đang hướng tới đạt được mục tiêu như thế nào?

> Mẹo nhỏ: Kết quả chính là định lượng, tức là phải chứa số

Mục tiêu: Tăng trưởng doanh thu kỷ lục vào quý 3.

Kết quả chính: Kiếm về 100.000.000 triệu doanh thu mới.

Kết quả chính: Tỷ lệ khách tái ký tăng từ 85% lên 90%.

Kết quả chính: Tìm thêm 300 khách mới.

Mục tiêu: Tăng trưởng danh tiếng công ty quý 4.

Kết quả chính: Thêm 100.000 view trên YouTube.

Kết quả chính: Tăng 10.000 fan fanpage Facebook.

Kết quả chính: Tăng 20% truy cập từ SEO.

Viết Kết quả chính sai:

Mục tiêu: Tăng trưởng danh tiếng công ty quý 4.

Kết quả chính: Làm thêm 4 video YouTube.

Kết quả chính: Lập Fanpage công ty.

Kết quả chính: Lên top Google 5 từ khóa quan trọng.

Các Kết quả chính giúp bạn mường tượng rõ hơn "thành công" là như thế nào, không mơ hồ. Một Kết quả chính tốt cần khó một chút và có thời hạn cụ thể. Thời hạn cụ thể sẽ tạo ra sự thúc ép, tính cam kết, độ khó sẽ tạo ra động lực.

Mục tiêu: Tăng trưởng danh tiếng công ty quý 4.

Kết quả chính: Thêm 100.000 view trên YouTube trước 15/11.

Kết quả chính: Tăng 10.000 fan fanpage Facebook trước 15/12.

Kết quả chính: Tăng 20% truy cập từ SEO trước 30/12.

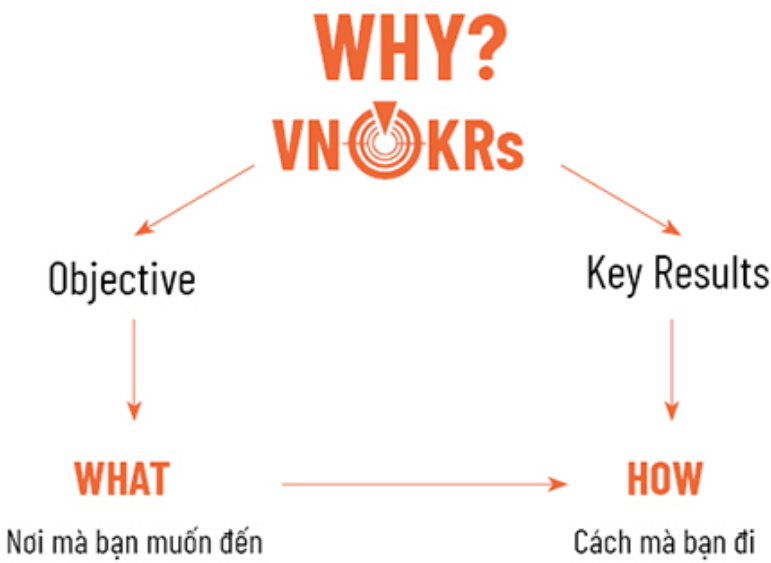
Bạn có thấy bị áp lực hơn một chút khi thêm thời hạn vào mỗi Kết quả chính không? Áp lực là tốt, sự thoải mái sẽ không tạo ra người xuất sắc. Bạn cần tự làm khó chính mình. Và nên nhớ bạn thuộc về một tổ chức, kết quả của bạn sẽ ảnh hưởng đến kết quả của người khác, bạn gần như không bao giờ có quyền "thoải mái về thời gian"

Ngoài ra để cẩn thận, tất cả số đo của các Kết quả chính đều cần kiểm chứng được. Giả dụ bạn đặt ra Kết quả chính là "50% người dân Việt Nam biết tới danh tiếng của công ty", tôi dám chắc bạn không thể chứng minh được con số đó đã hoàn thành hay chưa, ***không thể đo được!***

CÁC KẾT QUẢ CHÍNH THƯỜNG BẮT ĐẦU VỚI CÁC ĐỘNG TỪ NHƯ: KHỞI CHẠY, TẠO, PHÁT TRIỂN, PHÂN PHỐI, XÂY DỰNG, THỰC HIỆN, XÁC ĐỊNH, PHÁT HÀNH, KIỂM TRA, CHUẨN BỊ, LẬP KẾ HOẠCH…

SỰ QUAN TRỌNG CỦA "WHY"

Mục tiêu là ***What***, Kết quả chính là ***How*** và chúng ta cần ***Why***.



Theo nghiên cứu của Harvard Business Review, có tới 95% nhân viên không hiểu đầy đủ về mục tiêu của công ty hoặc những gì công ty kỳ vọng vào họ. Nói cách khác, phần lớn nhân viên làm theo những điều được yêu cầu một cách thụ động, họ không thực sự hiểu rõ tại sao cần thực hiện điều đó.

Trong chương 1, chúng ta đã biết rằng "Việc thiết lập các mục tiêu cụ thể và đầy thách thức có thể tăng cường hơn nữa sự tham gia của nhân viên trong việc đạt được các mục tiêu đó". Những mục tiêu cụ thể sẽ tạo ra động lực cho việc thực hiện chúng. Cụ thể có nghĩa không chỉ là What, mà còn là Why.

TẠI SAO TÔI PHẢI LÀM ĐIỀU NÀY?

Bạn có từng tự hỏi mình câu này khi làm một điều gì đó? Tôi nghĩ bất cứ ai cũng từng hỏi điều đó, thậm chí là rất nhiều lần.

Tại sao CEO lại giao cho tôi việc này?

Việc tôi đang làm có ý nghĩa như thế nào với nhóm của tôi?

Mục tiêu được giao cho tôi là để làm gì?

Rõ ràng chúng ta rất tò mò, chúng ta luôn hỏi tại sao, đó là phản

xạ bản năng của tất của mọi người. Không có gì lạ!

CEO thì lại càng có nhiều câu hỏi (dù ít khi nhân viên biết điều đó):

Tại sao tôi lại mở công ty này? Tại sao tôi lại duy trì công ty?

Công việc kinh doanh này rốt cuộc là để làm gì, ngoài việc kiếm tiền?

Tại sao tôi nên chọn phát triển doanh số mà không phải là tối ưu quy trình năm nay, điều nào mới đúng?

Một trong những tính chất mạnh mẽ của OKRs là tính trong suốt (chúng ta sẽ làm rõ ở phần cuối của chương này), mọi người đều có thể nhìn thấy OKRs của nhau.

Theo nghiên cứu của Gallup Consulting, có 12 yếu tố của việc quản lý tuyệt vời và đứng đầu trong danh sách là "Knowing What's Expected" và số 8 là "A connect with the Mission of the Company", nghĩa là nhân viên cần có mục tiêu thể hiện sự kỳ vọng rõ ràng từ cấp trên và liên quan trực tiếp tới các nhiệm vụ, sứ mệnh của công ty.

Sự trong suốt trong tổ chức sẽ giúp mỗi nhân viên hiểu ý nghĩa công việc của bản thân quan trọng như thế nào với tổ chức.

Các quản lý cấp cao thường đặt ra câu hỏi với những nhân sự thuộc các bộ phận có các nhiệm vụ lặp lại, thậm chí có vẻ đóng góp không quá nhiều giá trị vào sự phát triển (ví dụ như bộ phận hành chính) thì OKRs có tác dụng không. Trải nghiệm của tôi trong chính công ty của mình cho thấy các nhân viên hành chính thực sự rất thích OKRs, họ thấy việc mình làm có ý nghĩa hơn và điều đó mang lại cảm giác hạnh phúc với công việc hơn. Thậm chí khi tôi đề xuất nhân viên hành chính và kế toán viên không cần thực hiện OKRs, mọi người đã phản đối và yêu cầu được làm OKRs.

OKRs của một nhân viên hành chính

Hãy luôn nói rõ Why mỗi khi bạn đưa cho ai đó một mục tiêu hay công việc cần thực hiện. Và với OKRs, Why là điều kiện cần để mỗi thành viên của tổ chức có động lực cao hơn với OKRs bản thân.

Tại sao OKRs của công ty (thuộc sở hữu của Giám đốc) trong quý tới lại như thế?

Tại sao OKRs của nhóm (thuộc sở hữu của trưởng nhóm) lại như thế?

OKRs của tôi đóng góp như thế nào vào thành công của nhóm, của công ty?

MỖI OKRS CỦA MỘT CÁ NHÂN CẦN ĐƯỢC LIÊN KẾT VỚI OKRS CỦA NHÓM, OKRS CỦA NHÓM CẦN ĐƯỢC LIÊN KẾT VỚI OKRS CỦA CÔNG TY. NHƯ HÌNH MỘT KIM TỰ THÁP VẬY.

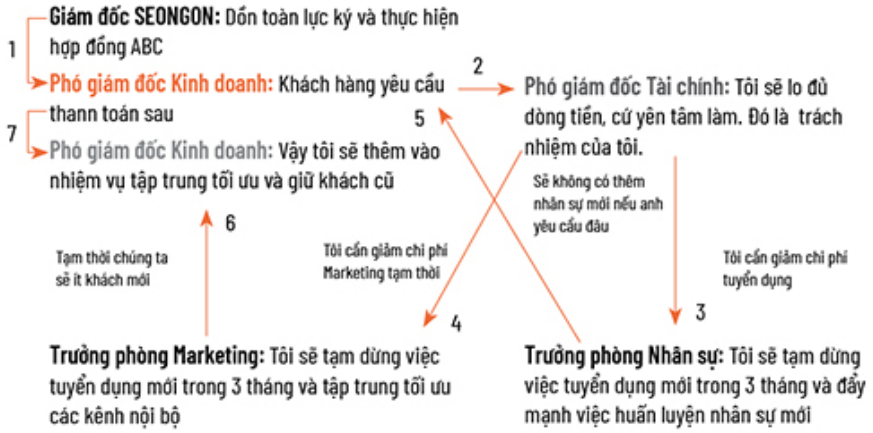
TRONG TOÁN HỌC, NẾU CÁC VÉC-TƠ CHỈ NHIỀU HƯỚNG KHÁC NHAU, KHI CỘNG LẠI, GIÁ TRỊ SẼ BẰNG ZERO. NẾU ANH CÓ THỂ CHỈ MỌI NGƯỜI ĐI ĐẾN CÙNG MỘT HƯỚNG, ANH SẼ CÓ GIÁ TRỊ CỰC ĐẠI.

Andy Grove

LIÊN KẾT CHÉO OKRS

OKRs của cá nhân không chỉ liên kết với OKRs của cấp trên hoặc cấp dưới mà còn cần liên kết với OKRs của người có liên quan.

Hãy quan sát luồng trao đổi trong hình sau đây:


1
Giám đốc SEONGON: Dồn toàn lực ký và thực hiện hợp đồng ABC
Phó giám đốc Kinh doanh: Khách hàng yêu cầu thanh toán sau
7
Phó giám đốc Kinh doanh: Vậy tôi sẽ thêm vào nhiệm vụ tập trung tối ưu và giữ khách cũ
2
Phó giám đốc Tài chính: Tôi sẽ lo đủ dòng tiền, cứ yên tâm làm. Đó là trách nhiệm của tôi.
5
Sẽ không có thêm nhân sự mới nếu anh yêu cầu đâu
Tôi cần giảm chi phí tuyển dụng
3
6
Tạm thời chúng ta sẽ ít khách mới
Tôi cần giảm chi phí Marketing tạm thời
4
Trưởng phòng Marketing: Tôi sẽ tạm dừng việc tuyển dụng mới trong 3 tháng và tập trung tối ưu các kênh nội bộ
Trưởng phòng Nhân sự: Tôi sẽ tạm dừng việc tuyển dụng mới trong 3 tháng và đẩy mạnh việc huấn luyện nhân sự mới

Mục tiêu ban đầu Giám đốc SEONGON đưa ra là ***"Dồn toàn lực ký và thực hiện hợp đồng ABC"***, điều đó kích hoạt ý kiến từ Phó giám đốc Kinh doanh: ***"Khách hàng yêu cầu thanh toán sau"***, nghĩa là có công nợ phát sinh. Hai điều đó đã kích hoạt một chuỗi các trao đổi (lần lượt theo các số được đánh dấu trong hình) đã tới các căn chỉnh mục tiêu của Phó giám đốc Tài chính, Trưởng phòng nhân sự, Trưởng phòng Marketing.

Nếu không có sự trao đổi, điều này sẽ không diễn ra. Chúng ta thường nghe thấy rằng OKRs thuộc về cá nhân, nhưng đừng nhầm lẫn điều đó với việc viết OKRs một cách độc lập. Mỗi cá nhân trong tổ chức đều liên quan đến nhau, đòi hỏi các OKRs khi được viết ra cần phải được trao đổi bàn bạc giữa những người liên quan.

Hãy nhớ lại Chương II, khi nói về siêu quyền lực số 2 "Sắp xếp & kết nối công việc các nhóm", tôi đã đưa ra ví dụ về nhu cầu tuyển dụng nhân sự mới của bộ phận kinh doanh để chuẩn bị cho mục tiêu tăng doanh số, bộ phận kinh doanh đã tiến hành trao đổi với bộ phận tuyển dụng về nhu cầu của mình.

> **Mẹo**: Khi OKRs của bạn có sự phụ thuộc vào OKRs của người khác, hãy đàm phán để phản ánh OKRs của bạn trong OKRs của người đó.

Nghĩa là nếu bộ phận kinh doanh cần tuyển 10 nhân sự mới, thì OKRs của bộ phận Kinh doanh và bộ phận Nhân sự đều nên phản ánh điều đó.

OKRS CHIẾN LƯỢC VÀ OKRS CHIẾN THUẬT

Đây là cách gọi của Felipe Castro, tôi không thực sự thích cách gọi này nhưng có lẽ nó dễ hiểu. Bởi vì chu kỳ phổ biến của OKRs là hàng quý, nên đôi khi chúng ta sẽ thắc mắc rằng vậy mỗi quý lại chọn các mục tiêu quan trọng khác nhau hay sao, như vậy có bất ổn không?

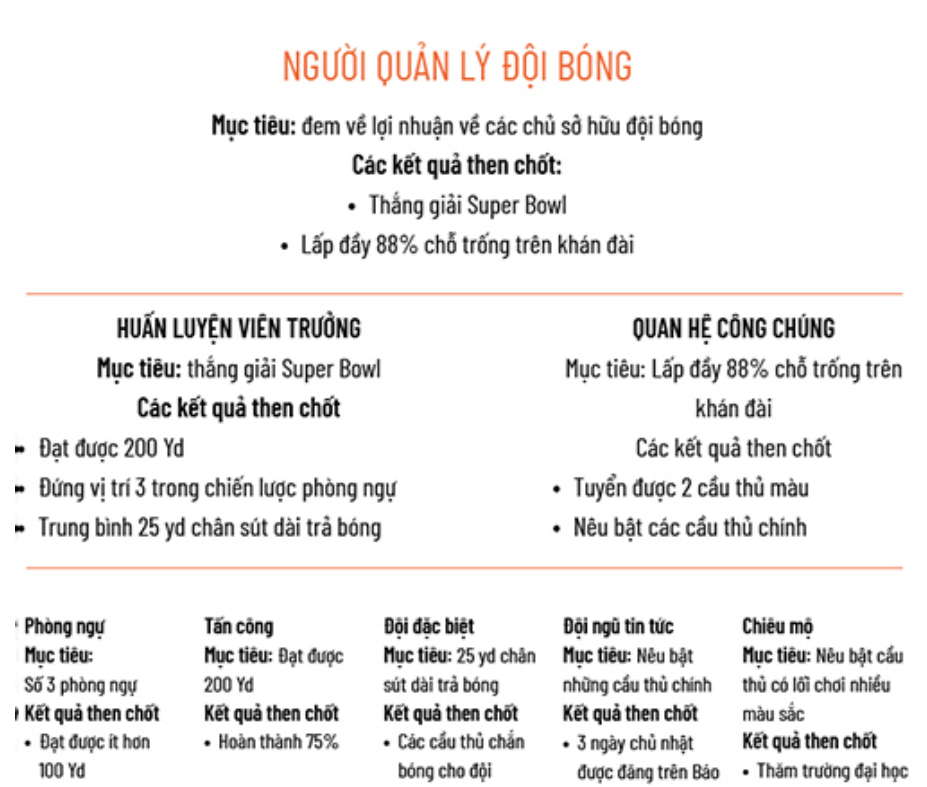
OKRs chiến lược được hiểu là một OKRs có chu kỳ dài hơn chu kỳ quý và OKRs chiến thuật là OKRs có chu kỳ quý (hoặc ngắn hơn). OKRs chiến lược nên là trọng tâm những điều cần làm của năm, các OKRs quý sẽ là các bước đi ngắn để đạt được OKRs năm.

Thậm chí, YouTube đã từng có mục tiêu kéo dài tới 4 năm: đạt 1 tỷ giờ xem mỗi ngày.

Hãy nhớ rằng không có cách triển khai OKRs duy nhất, ứng dụng như thế nào đối với tổ chức của bạn hoàn toàn do bạn quyết định. Điều cơ bản cần thiết là trả lời câu hỏi "Điều gì quan trọng với tổ chức trong khoảng thời gian X" (X có thể là quý, năm, 4 năm hoặc 1 tháng ...).

KHÔNG NÊN MẶC ĐỊNH ĐẶT KẾT QUẢ CHÍNH CỦA CẤP TRÊN THÀNH MỤC TIÊU CỦA CẤP DƯỚI

Một lỗi sai tương đối phổ biến là mặc định lấy Kết quả chính của cấp trên để giao cho nhân viên, trở thành Mục tiêu của nhân viên.


NGƯỜI QUẢN LÝ ĐỘI BÓNG
Mục tiêu: đem về lợi nhuận về các chủ sở hữu đội bóng
Các kết quả then chốt:
• Thắng giải Super Bowl
• Lấp đầy 88% chỗ trống trên khán đài
HUẤN LUYỆN VIÊN TRƯỞNG
Mục tiêu: thắng giải Super Bowl
Các kết quả then chốt
• Đạt được 200 Yd
• Đứng vị trí 3 trong chiến lược phòng ngự
• Trung bình 25 yd chân sút dài trả bóng
QUAN HỆ CÔNG CHÚNG
Mục tiêu: Lấp đầy 88% chỗ trống trên khán đài
Các kết quả then chốt
• Tuyển được 2 cầu thủ màu
• Nêu bật các cầu thủ chính
Phòng ngự
Mục tiêu:
Số 3 phòng ngự
Kết quả then chốt
• Đạt được ít hơn 100 Yd
Tấn công
Mục tiêu: Đạt được 200 Yd
Kết quả then chốt
• Hoàn thành 75%
Đội đặc biệt
Mục tiêu: 25 yd chân sút dài trả bóng
Kết quả then chốt
• Các cầu thủ chắn bóng cho đội
Đội ngũ tin tức
Mục tiêu: Nêu bật những cầu thủ chính
Kết quả then chốt
• 3 ngày chủ nhật được đăng trên Báo
Chiêu mộ
Mục tiêu: Nêu bật cầu thủ có lối chơi nhiều màu sắc
Kết quả then chốt
• Thăm trường đại học

Điều này là do ví dụ được đưa ra trong bài thuyết trình ban đầu mà Doerr đã sử dụng để giới thiệu Google với OKRs vào năm 1999, được nhắc tới trong Video nổi tiếng về cách Google thực hiện OKRs được đăng tải năm 2013 (Video có tên "Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKRs).

https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc

Trong ví dụ trên, Mục tiêu của Huấn luyện viên trưởng đội bóng và người phụ trách Quan hệ công chúng được lấy chính xác từ Mục tiêu chính của người quản lý đội bóng. Điều này lặp lại ở các cấp thấp hơn.

Vì sự nổi tiếng của John Doerr, Google cũng như video nói trên, rất nhiều lầm tưởng rằng cách OKRs hoạt động cũng giống như cách một hệ thống Mục tiêu Thác đổ hoạt động: giao mục tiêu từ trên xuống. Thậm chí ví dụ này được lặp lại vào năm 2016, ngay trong cuốn sách Measure What Matters.

Trong sự kiện ***Goal Summit 2015*** được tổ chức tại San Francisco, khi được hỏi về ví dụ này, John Doerr đã trả lời rằng "OKRs không cần phải được phân cấp theo thứ bậc. Trong ví dụ bóng bầu dục

nổi tiếng của tôi, OKRs được kết hợp chặt chẽ. Google không có một hệ thống kết hợp chặt chẽ như vậy. Larry và Sergey tuyên bố OKRs của công ty, truyền cảm hứng cho các đội khác để tạo ra OKRs của họ. OKRs của công ty đại khái thông báo cho các OKRs khác. Không có quy trình xếp tầng chính thức yêu cầu mọi OKRs phải được liên kết cụ thể với nhau".

Hãy nhớ rằng OKRs của John Doerr rất linh hoạt, bạn có thể áp dụng nhiều cách, kể cả cách xếp tầng từ trên xuống.

Tuy nhiên hãy thử ví dụ sau đây, bạn sẽ thấy còn có cách khác để tạo ra OKRs:

Mục tiêu của công ty: Đem tới dịch vụ làm hài lòng khách hàng hơn nữa.

- Kết quả chính: Tăng chỉ số khách hàng ủng hộ (chỉ số NPS) từ 0.5 lên 0.7
- Kết quả chính: Giảm tốc độ truy cập website từ 20s xuống còn 5s
- Kết quả chính: Thời gian giao hàng tối đa không quá 2 ngày

Với các kết quả chính như vậy, gần như không có cách nào để giao một kết quả chính bất kỳ cho một bộ phận riêng lẻ.

Kết quả chính về chỉ số NPS (khách hàng muốn giới thiệu bạn với người khác) đòi hỏi mọi hoạt động liên quan đến trải nghiệm khách hàng phải được chú ý.

Kết quả chính giảm tốc độ truy cập website liên quan đến đội ngũ thiết kế giao diện và lập trình web, quản trị hệ thống kỹ thuật …

Kết quả chính thời gian giao hàng cần sự phối hợp của bộ phận bán hàng, kho hàng và vận chuyển.

Để tạo ra bộ OKRs riêng của mỗi bộ phận và nhân viên các bộ phận, OKRs cần được đồng thời viết ra khi mọi người bắt đầu nhìn thấy OKRs cao nhất của công ty, sau đó tiến hành đàm phán, căn chỉnh giữa những người liên quan. (Chúng ta sẽ nói rõ điều này hơn ở Chương sau, khi tôi trình bày về quy trình tạo ra OKRs toàn công ty).

Như vậy Mục tiêu của một nhân viên có thể lấy trực tiếp từ Kết

quả chính của cấp trên, hoặc một Kết quả chính được phản ánh trong nhiều Mục tiêu của nhân viên.

> ***NGAY CẢ KHI MỤC TIÊU CỦA NHÂN VIÊN LÀ KẾT QUẢ CHÍNH CỦA CẤP TRÊN, BẠN CŨNG CẦN NHỚ 2 ĐIỂM QUAN TRỌNG: MỤC TIÊU NÊN LÀ ĐỊNH TÍNH (KHÔNG CHỨA SỐ) VÀ OKRS DỰA TRÊN ĐÀM PHÁN CHỨ KHÔNG XẾP TẦNG. HÃY ĐỂ MỖI NGƯỜI TỰ VIẾT RA OKRS CỦA MÌNH, ĐẢM BẢO CÁC TÍNH CHẤT CẦN CÓ CỦA MỤC TIÊU VÀ KẾT QUẢ CHÍNH.***

TỔNG KẾT

Một OKRs được cho là viết tốt, nếu đảm bảo các yếu tố sau:

1. Mục tiêu: Có ý nghĩa (biết "Why"), cụ thể, hướng hành động, thúc đẩy bạn về phía trước và tạo ra Cảm hứng, Khát vọng. Mục tiêu nên định tính, không chứa số.
2. Kết quả chính: Cụ thể, có thời hạn, khó làm một chút nhưng không phi lý, có thể đo lường (chứa số) và kiểm chứng được.
3. Kết quả chính không phải là một danh sách các công việc cần làm (to-do list).

Mỗi cá nhân sở hữu OKRs của riêng mình nhưng cần được kết nối đến OKRs của nhóm, công ty và người liên quan. Một OKRs hoàn toàn độc lập sẽ đồng nghĩa với tách biệt khiến nó trở nên không còn nhiều ý nghĩa với tổ chức.

OKRs là minh bạch, mọi người cần nhìn thấy OKRs của nhau. Tất nhiên không phải mọi công ty đều có thể minh bạch 100%, nhưng nhìn chung là càng minh bạch càng tốt.

LƯU Ý NÂNG CAO

Câu hỏi khi thiết lập OKRs của giám đốc: Điều gì là quan trọng với công ty trong quý tới? Tài chính, khách hàng, quy trình, hoạt động nội bộ hay học tập và phát triển? (WHY: Tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược ...)

Câu hỏi khi thiết lập OKRs của nhân viên: hãy nhìn vào OKRs của trưởng nhóm, bạn sẽ viết OKRs của mình như thế nào để giúp anh/chị ấy hoàn thành OKRs của họ?

Câu hỏi đặt ra sau khi đã viết ra OKRs: nếu các Kết quả chính đều được hoàn thành, thì tôi đã đạt được Mục tiêu?. Nếu câu trả lời là

chưa thì có nghĩa là bạn đang tạo ra các Kết quả chính sai, hãy sửa đổi hoặc bổ sung.

Tùy vào mỗi công ty và chu kỳ OKRs, số lượng Mục tiêu đặt ra thường trong khoảng 3 đến 5 mục tiêu hoặc ít hơn. Với mỗi Mục tiêu, trung bình sẽ có từ 3 đến 5 Kết quả chính. Bạn sẽ nhận ra giới hạn năng lực của tổ chức, từng cá nhân sau khi đã áp dụng OKRs ít nhất một quý, số lượng OKRs đặt ra sẽ được điều chỉnh vừa sức trong các quý sau.

Kết nối trong hệ thống OKRs là kết nối giữa Mục tiêu với Mục tiêu, không kết nối Mục tiêu trực tiếp đến Kết quả chính khác. OKRs là một bộ đầy đủ, không tách rời Mục tiêu và Kết quả chính khi tạo sự kết nối.

Bạn có thể tạo ra các kế hoạch hành động (Project, Checklist, to-do list) để thực hiện Kết quả chính. Tôi chú ý chi tiết vấn đề này nếu nhân viên cần được hướng dẫn, và với nhân viên có trình độ làm việc cao, tôi sẽ không đặt quá nhiều câu hỏi về việc người đó sẽ làm gì để tạo ra các Kết quả chính.

CÁC SAI LẦM NÊN TRÁNH KHI VIẾT OKRS

Có quá nhiều Mục tiêu và Kết quả chính.

Mục tiêu được phát biểu quá “hiền”, không tạo cảm giác hào hứng khi thực hiện.

Mục tiêu không phục vụ mục tiêu của công ty, nhóm (Ví dụ Mục tiêu: Mua xe máy cho bản thân trong quý tới).

Các Kết quả chính như một danh sách công việc cần làm.

Kết quả chính không chứa số.

Kết quả chính không thể đo lường hay chứng minh.

Kết quả chính không đo lường giá trị cụ thể mà chỉ đo lường việc hoàn thành hành động (Ví dụ Kết quả chính “Đọc xong 5 cuốn sách” sẽ không tốt bằng “Ghi nhớ 20 điều quan trọng từ 5 cuốn sách).

Kết quả chính dù hoàn thành nhưng Mục tiêu vẫn chưa hoàn thành.

MỘT SỐ VÍ DỤ VỀ OKRS

OKRs giám đốc

Nâng cao uy tín công ty trong cộng đồng (O).

Nhận được ủng hộ của 5 chuyên gia hàng đầu trong cộng đồng cho sản phẩm mới (KR1).

Phỏng vấn và nhận phản hồi, đánh giá của 20 khách hàng trong tháng 7 (KR2).

Tăng tỷ lệ khách hàng sử dụng lại dịch vụ lên trên 90% (KR3).

OKRs bộ phận thiết kế

Nâng cao chất lượng thiết kế (O).

100% Nhân sự cập nhật ít nhất 1 kỹ năng, phần mềm thiết kế mới (KR1).

Đào tạo thêm 2 nhân viên thiết kế trình độ nâng cao (KR2).

Nhân viên đồ họa vượt qua bài khảo sát trình độ nâng cao (KR3).

OKRs nhân viên Marketing

Gia tăng lượng khách hàng tiếp cận thông tin sản phẩm (O).

Đạt 100.000 lượt truy cập vào các bài viết mới về sản phẩm thông qua Google (KR1).

Tăng 75% lưu lượng truy cập website (KR2).

Tạo 10 bài viết với tổng cộng 50.000 lượt đọc trên Fanpage Facebook (KR3).

OKRs nhân viên hành chính nhân sự

Kiến tạo văn phòng trở thành nơi hấp dẫn, thoải mái (O).

Thu thập phản hồi, đóng góp ý tưởng cải tiến không gian văn phòng từ 10 nhân viên (KR1).

Tổ chức ít nhất 1 sự kiện nội bộ mỗi tháng (KR2).

Bố trí thêm ít nhất 5 chậu cây xanh tại văn phòng (KR3).

Triển khai việc cung cấp đồ ăn, đồ uống miễn phí tại khu vực căn-tin công ty (KR4).

Bố trí không gian ngủ trưa thoải mái kèm nhạc không lời tại văn phòng (KR5).

Xem thêm tại: viduokrs.com

TÍNH CHẤT CẦN CÓ

NGOÀI VIỆC CẦN VIẾT OKRS THẬT TỐT, để phát huy được hết giá trị mà OKRs có thể mang lại cho tổ chức của mình, chúng ta cần tuân thủ một số tính chất sau:

TRÁCH NHIỆM THUỘC VỀ CÁ NHÂN

Hãy nói rõ điều này với các thành viên trong tổ chức: *OKRs thuộc về cá nhân.*

Bạn có mệt mỏi khi nhân viên, đồng nghiệp né tránh trách nhiệm mỗi khi gặp vấn đề hay không?

- Em đi muộn vì tắc đường.
- Em không hoàn thành kịp dự án vì bộ phận kỹ thuật cung cấp kết quả quá muộn.
- Kết quả kinh doanh của nhóm tôi không tốt vì các thành viên đã quá tải.

Nếu mọi thứ luôn là vì … khách quan, thì bao giờ chúng ta mới thôi để cuộc đời của mình phụ thuộc vào hoàn cảnh, vào những thứ chúng ta không thể kiểm soát?

Hãy tập cho mình thói quen nhìn nhận *mọi việc là do lỗi bản thân:*

- Em đi muộn vì đã dậy muộn và đi làm vào khung giờ tắc đường, ngày mai em sẽ dậy sớm hơn.
- Em không hoàn thành kịp dự án vì không lường trước sự chậm trễ của bộ phận kỹ thuật, lần tới em sẽ chủ động kiểm tra tiến độ và dự trù thời gian dư ra để kịp hoàn thành trong trường hợp có sự chậm trễ từ bộ phận khác.
- Kết quả kinh doanh của nhóm tôi không tốt, vì tôi đã không điều phối công việc của nhóm tốt.

Chịu trách nhiệm cá nhân chưa bao giờ là một thói quen dễ. Tuy nhiên nếu bạn kỷ luật với việc check-in OKRs định kỳ, nhận trách nhiệm sẽ dần trở thành thói quen của toàn bộ tổ chức.

Hãy nhớ lại, một cuộc check-in giữa người quản lý và người sở hữu OKRs sẽ gồm những câu hỏi sau:

Tiến độ công việc?

Điều gì đang bị chậm?

Trở ngại nào đang diễn ra?

Chúng ta cần làm gì để vượt qua trở ngại?

Nếu người sở hữu OKRs có tính cách "đổ lỗi", ở câu hỏi số 3 sẽ thường là những lý do khách quan. Chúng ta sẽ thường xuyên nghe thấy "tại vì …", rất nhiều "tại vì"!!!

HÃY THẲNG THẮN! NGƯỜI QUẢN LÝ CẦN CHO NHÂN VIÊN CỦA MÌNH BIẾT RẰNG, BẠN CÓ THỂ NÓI "TẠI VÌ", NHƯNG CHÚNG TA ĐÃ CÙNG BÀN VỀ CÁCH ĐỂ VƯỢT QUA TRỞ NGẠI, LẦN CHECK-IN TIẾP THEO CHẮC CHẮN SẼ KHÔNG THỂ NÊU LẠI "TẠI VÌ" VỚI CÙNG MỘT NGUYÊN NHÂN.

Ngày 1:

Em bị muộn vì tắc đường.

Vậy cần làm gì để không tắc đường nữa.

Em sẽ dậy sớm hơn.

Ngày 2:

Em lại bị muộn vì tắc đường.

Vậy cần làm gì để không tắc đường nữa.

Em sẽ cố gắng dậy sớm hơn.

Ngày 3:

Em vẫn bị muộn vì tắc đường.

Tôi nghĩ, lý do không quan trọng, kết quả của việc đi muộn thuộc về em, hệ quả của việc đó tác động đến em, không tác động tới

những người trên đường đi làm của em.

Trên thực tế, nếu người quản lý thẳng thắn phản hồi (Feedback) và cùng cấp dưới của mình tìm kiếm giải pháp cho vấn đề của họ mỗi khi gặp trở ngại, thì sẽ thật hiếm nghe thấy cùng một lý do biện minh cho sự thất bại trong 3 cuộc check-in liên tiếp. Và tin tôi đi, một nhân sự của bạn sẽ không ở lại nếu họ gặp cùng một vấn đề khách quan tới 3 lần, người đó sẽ chủ động rời khỏi đội ngũ.

30% nhân sự của tôi đã xin nghỉ ngay trong quý đầu áp dụng OKRs. Có lẽ họ không phù hợp. Nhưng suy cho cùng, đó lại là trách nhiệm của tôi, người đứng đầu.

OKRS THUỘC VỀ TRÁCH NHIỆM CÁ NHÂN.

TRONG SUỐT (MINH BẠCH)

Tổ chức càng trong suốt, động lực toàn tổ chức càng mạnh mẽ và sự phối hợp trong công việc càng diễn ra nhanh chóng.

Trong suốt nghĩa là ai cũng có thể nhìn thấy mục tiêu, công việc của người khác. Tôi không nói rằng bạn cần trong suốt hoàn toàn, bao gồm cả các số liệu tài chính nhạy cảm hoặc các dự án bí mật. Nhưng, càng trong suốt càng tốt.

Một nhân viên có thể nhìn thấy OKRs của giám đốc sẽ mang lại cho họ sự hứng thú với công việc bởi họ biết OKRs của họ đang đóng góp với OKRs cấp cao như thế nào. (Một điều bất ngờ khi khảo sát từ nhân viên của mình, tôi biết rằng nhân viên thường xuyên xem OKRs của CEO)

Một nhân viên có thể nhìn thấy OKRs của thành viên trong nhóm sẽ tạo ra tính cạnh tranh lành mạnh, tạo ra một cuộc thi đua mà không ai là người muốn tụt lại phía sau.

Một nhân viên có thể nhìn thấy OKRs của trưởng nhóm giúp họ yên tâm làm việc, bởi họ thấy OKRs của nhóm đang tiến triển ra sao và họ hiểu rằng công việc của trưởng nhóm thực sự là như thế nào.

Một nhân viên có thể nhìn thấy OKRs của bộ phận liên quan, người liên quan thuộc bộ phận khác, sẽ dễ dàng căn chỉnh tốc độ của bản thân phù hợp hơn, cũng tạo ra sự yên tâm hơn khi công việc của mình phụ thuộc vào công việc của người khác. Đôi khi, điều này cũng tạo ra sự cảm thông giữa các bộ phận bởi vì "tôi biết

trọng tâm công việc của đồng nghiệp đang đặt ở đâu".

Trong sự kiện cách ly toàn xã hội tháng 3, 4 năm 2020 vì COVID-19, nhờ sự trong suốt mà mỗi nhân viên của tôi đã yên tâm thực hiện OKRs của họ vì biết rằng chỉ cần họ hoàn thành OKRs cá nhân của mình, mọi việc sẽ tốt. Dù làm việc tại nhà, mỗi thành viên đều nắm được tiến độ của toàn công ty.

VÀ SAU CÙNG, NHƯ ĐÃ NÓI, SỰ TRONG SUỐT (CÔNG KHAI) CÙNG TRÁCH NHIỆM CÁ NHÂN LÀ 2 TRONG SỐ 4 YẾU TỐ CẦN THIẾT ĐỂ TẠO RA SỰ CAM KẾT MẠNH MẼ CỦA MỖI CÁ NHÂN TRONG TỔ CHỨC.

OKRS KHÔNG XẾP TẦNG

Nếu bạn đã đọc Measure What Matters (tôi khuyên bạn một lần nữa, hãy đọc nó), hẳn bạn sẽ nhớ tới việc chính Peter Drucker, cha đẻ của MBOs (Management By Objectives - Quản trị bằng mục tiêu) cũng đã thừa nhận "Đó chỉ là một công cụ, không phải là một giải pháp xuất sắc để cải thiện sự quản lý kém hiệu quả của doanh nghiệp".

MBOs nghĩa là các mục tiêu sẽ được thiết đặt từ trên xuống, mỗi người đều hiểu mục tiêu của bản thân liên quan đến mục tiêu của cấp cao hơn. MBOs rất nổi tiếng trong thập niên 1960 và được các doanh nghiệp sử dụng rất phổ biến.

Cách thiết lập mục tiêu từ trên xuống của MBOs còn được gọi là "thác đổ" hay "xếp tầng". Thác nước là dòng chảy từ trên xuống, một chiều, không thể đảo ngược. Mô hình xếp tầng xuất phát từ tư duy chỉ huy & kiểm soát, trong đó các quyết định chỉ đơn giản là chảy từ trên xuống và cấp trên thường nghĩ rằng mình luôn đúng.

Nhìn chung, MBOs là tốt, nhưng cũng có điểm hạn chế:

MBOs mất nhiều thời gian để thiết lập cho toàn tổ chức. Mục tiêu từ CEO được truyền tới quản lý cấp cao (phó giám đốc), sau đó được giải thích và tiếp tục thiết lập tới cấp trưởng nhóm/phòng rồi cuối cùng là đến nhân viên. Với tổ chức càng lớn, tốc độ truyền đạt mục tiêu càng lâu và càng dễ bị hiểu sai sau mỗi cấp.

Do mất nhiều thời gian để truyền đạt, tính linh hoạt của MBOs thật sự không tốt. Một ý đồ của CEO khó có thể nhanh chóng tới được từng nhân viên một cách chính xác. Ngoài ra, khi có một mục tiêu không tốt, rất khó để thay đổi kịp thời.

MBOs thường gắn với lương thưởng, những mục tiêu khó khăn đem lại rủi ro bị trừng phạt khi không hoàn thành. Không ai muốn tự làm khó mình bằng việc đặt ra mục tiêu quá cao.

Hiệu quả của hệ thống MBOs phụ thuộc hoàn toàn vào trình độ của người quản lý. Các mục tiêu thường được đặt ra bởi quản lý cấp trung và quản lý thấp hơn theo các mục tiêu chính được đưa ra bởi quản lý cấp cao. **Bạn có chắc mọi nhận định của từng người quản lý là đúng?**

Tạo ra tính thụ động của nhân sự khi phụ thuộc quá chặt chẽ vào mục tiêu của cấp trên. Ngay cả khi bị áp đặt những mục tiêu quá khó, nhân sự cũng không lên tiếng. Kết quả là sự thất bại chắc chắn của mục tiêu và sự không hài lòng trong công việc.

Mục tiêu của một cá nhân có thể không phù hợp với các mục tiêu của người khác. Ví dụ: mục tiêu của Trưởng phòng sản xuất là "chi phí thấp" có thể không tìm thấy sự hỗ trợ nào từ mục tiêu của Trưởng phòng Marketing về tính sẵn có hoặc chất lượng sản phẩm. Trong tình huống như vậy, các cá nhân khác nhau theo đuổi những mục tiêu khác nhau theo định nghĩa "tốt nhất" của mỗi người, vì lợi ích riêng của họ nhưng gây bất lợi cho toàn bộ công ty.

...

Một tổ chức đang gặp khủng hoảng hoặc có các ưu tiên rất chắc chắn và cụ thể sẽ phù hợp với cách đặt mục tiêu xếp tầng. Mục tiêu Xếp Tầng đem lại sự chính xác, rõ ràng. Nhưng nếu tổ chức hướng tới sự đổi mới, **mục tiêu xếp tầng** sẽ là cách thiết lập không tốt.

Hãy nhớ lại câu chuyện Intel năm 1979, khi họ phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ Motorola, người đầu tiên nhận thấy mối đe dọa là một giám đốc bán hàng tại chi nhánh, Don Buckout. Ông đã đưa nó lên cấp quản lý cao hơn và họ lắng nghe sau đó hành động nhanh chóng. Intel đã kịp thời tạo ra một kế hoạch chi tiết và sau đó xếp tầng OKRs của họ nhanh chóng tới toàn bộ nhân viên trên toàn thế giới. Họ chỉ mất 4 tuần để khởi động lại hoàn toàn các mục tiêu của công ty. Mọi người ở Intel từ nhóm kỹ sư đến bộ phận marketing đều biết họ phải làm gì và tại sao họ lại làm việc đó. Và đến cuối năm 1980, Intel đã lấy lại vị trí dẫn đầu thị trường.

Nếu Intel là một tổ chức xơ cứng, không chấp nhận các ý kiến từ

dưới lên, có lẽ giờ đây họ đã không còn tồn tại vì thua Motorola.

VỚI OKRS, XẾP TẦNG HOẠT ĐỘNG NHƯ THẾ NÀY: OKRS CẤP CAO CHẢY XUỐNG CÁC TRƯỞNG BỘ PHẬN, NGƯỜI QUẢN LÝ VÀ TỪNG NHÂN VIÊN. MỖI NGƯỜI SẼ LẤY LUÔN KẾT QUẢ CHÍNH CỦA CẤP TRÊN LÀM MỤC TIÊU CHO MÌNH.

Theo các chuyên gia, OKRs nên có ít nhất 40% đến 50% được xây dựng từ dưới lên và có cả hướng chéo sang. Điều này gọi là thiết lập mục tiêu 3 chiều.

Như **Laszlo Bock**, cựu Phó Giám đốc Điều hành Nhân sự của Google đã viết trong cuốn Work Rules:

"Về chủ đề mục tiêu, nghiên cứu học thuật đồng ý với trực giác của bạn: Có mục tiêu cải thiện hiệu suất. Tuy nhiên, dành hàng giờ xếp tầng từ trên xuống xuống mất quá nhiều thời gian và quá khó để đảm bảo tất cả các mục tiêu được liên kết. Chúng tôi có một cách tiếp cận dựa trên thị trường, trong đó theo thời gian tất cả các mục tiêu của chúng tôi đều hội tụ, bởi vì các OKRs hàng đầu được biết đến và các OKRs của mọi người đều có thể được nhìn thấy".

Hãy xem xét một ví dụ sau, được chia sẻ bởi **Itamar Gilad**, cựu Giám đốc sản phẩm chính và Trưởng phòng tăng trưởng tại Gmail, giờ đây là một huấn luyện viên quản lý, chiến lược.

Khi tôi tham gia Gmail, chúng tôi đã nói về việc thúc đẩy người dùng thông thường (những người sử dụng email cho mục đích cá nhân) sử dụng Gmail thường xuyên hơn. Vào thời điểm đó, Facebook có nhiều người dùng thường xuyên và tôi đoán rằng điều đó làm chúng tôi tập trung sự chú ý vào số liệu quan trọng này.

Mục tiêu rất dễ dàng, chúng tôi muốn nâng cao mức độ sử dụng của người dùng thông thường. Nhưng khi nói đến Kết quả chính, nó không đơn giản. Người dùng nên đọc thêm nhiều email hơn? Đó không hẳn là một Kết quả chính tốt, vì đọc nhiều email có thể là kết quả của việc nhận được nhiều email quảng cáo và spam. Người dùng sử dụng Gmail nhiều hơn nhưng do email spam thì không tốt.

Một số liệu khác chúng tôi xem xét là **email được gửi**. Tuy nhiên, mọi người không nhất thiết phải gửi nhiều email cá nhân như vậy trong thời đại này. Họ có nhắn tin hoặc nói chuyện qua mạng xã hội, vì vậy số lượng email được gửi ít không hẳn là vì Gmail không

tốt.

Chúng tôi nhận ra rằng có lẽ câu hỏi đã sai. Gmail và Facebook là những sản phẩm rất khác nhau, không thể đưa ra để so sánh. Chúng tôi quay trở lại tiến hành nghiên cứu, phỏng vấn mọi người và phân tích định lượng. Sau đó nhận ra rằng người dùng có rất nhiều email quảng cáo và thông báo làm lộn xộn Hộp thư đến của họ, khiến họ khó tìm thấy những email họ thực sự cần đọc.

Kết luận sau cùng, mục tiêu chính chúng tôi nên đặt ra không phải là thúc đẩy người dùng sử dụng Gmail nhiều hơn, mà là thúc đẩy sự gắn kết với đúng loại email, cho phép mọi người chỉ đọc những email họ thực sự quan tâm.

MỤC TIÊU CHÍNH KHÔNG PHẢI LÀ THÚC ĐẨY SỰ THAM GIA, MÀ LÀ THÚC ĐẨY SỰ THAM GIA VỚI ĐÚNG LOẠI EMAIL.

Vì vậy, chúng tôi thiết lập lại một OKRs xung quanh việc:

"Người dùng nhìn thấy email quan trọng nhất với họ trước"

Đạt được X% "email quan trọng" được đọc.

Đạt tỷ lệ dương tính giả <Y%

Đạt tỷ lệ âm tính giả <Z%

Dương tính giả là những email chúng tôi nghĩ sẽ quan trọng, nhưng hóa ra không phải như vậy. Âm tính giả là những email chúng tôi nghĩ là không quan trọng, nhưng hóa ra chúng là như vậy.

Điều đó dẫn đến một dự án lớn là tung ra *"Hộp thư đến" theo tab, đưa email của bạn vào các tab Quan trọng, Xã hội, Khuyến mãi và các tab khác. Ban đầu nó là một tính năng chúng tôi dự định khởi chạy chỉ trên máy tính để bàn. Khi chúng tôi bắt đầu thử nghiệm, chúng tôi nhận ra vấn đề thậm chí còn lớn hơn trên thiết bị di động. Chúng tôi đã kết luận điều này cần phải là một OKRs được chia sẻ với các nhóm Android và iOS của Gmail.*

Vào thời điểm đó, Gmail Android là một phần của nhóm sản phẩm Android, một bộ phận hoàn toàn khác trong Google có bộ mục tiêu riêng. Vì vậy tôi đã tìm đến họ. Tôi đã trình bày vấn đề và hỏi liệu họ có thể thiết lập OKRs liên kết tới OKRs của chúng tôi để giảm bớt nỗi đau của những người dùng email không? Thật may mắn, họ đã đồng ý.

Khi tôi dạy OKRs, tôi nói tính ưu việt của OKRs liên kết chéo là đôi khi bạn nhận được sự từ chối từ nhóm khác. Khi đó bạn có thể phải tạm hoãn ưu tiên của mình, ít nhất là trong quý này. Nhưng trong trường hợp cụ thể trên, nhóm Android nói có, và chúng tôi đã hợp tác ra mắt "hộp thư đến" mới trên Gmail. Chúng tôi đã thuyết phục được hàng trăm triệu người dùng với sự thay đổi lớn này, có được sự đón nhận rất tốt, nhờ vào sức mạnh của OKRs liên kết chéo.

Trong tất cả các công ty tôi đã làm việc cùng, Google là công ty có nhiều người biết nhất. Mọi người hiểu những gì công ty đang cố gắng đạt được và điều đó giúp giao tiếp đa chiều. Đó là vì ban lãnh đạo Google dành nhiều nỗ lực để chia sẻ cả mục tiêu và động lực. Điều đó không có nghĩa chúng tôi luôn đồng ý với nhau, thường sẽ có các cuộc thảo luận khi thiết lập OKRs, điều này cũng rất quan trọng.

ĐỂ TẠO OKRS LIÊN KẾT THEO 3 HƯỚNG, CHÚNG TA SẼ CÓ HƯỚNG DẪN CHI TIẾT Ở CHƯƠNG TIẾP THEO.

BAO GỒM NHỮNG THỨ QUAN TRỌNG NHẤT - CÀNG ÍT CÀNG TỐT

Đầu tiên, bạn đã từng nghe rằng tối đa chỉ nên có 5 Mục tiêu và mỗi Mục tiêu chỉ nên có tối đa 5 Kết quả chính? Hầu như bạn sẽ gặp ý này trong tất cả các tài liệu OKRs bạn tìm thấy trên mạng.

Tại sao lại là 5 Mục tiêu và 5 Kết quả chính. Những con số này thật ra không có ý nghĩa gì quá nhiều. Mọi người chỉ đang cố nói lên cùng 1 điều: "Hãy Tập trung".

CHÍNH SỰ TỰ GIỚI HẠN CỦA OKRS KHIẾN BẠN PHẢI ĐỂ Ý ĐẾN TRỌNG TÂM CỦA VẤN ĐỀ: "CHỌN ĐIỀU QUAN TRỌNG ĐỂ LÀM".

Tuy nhiên vẫn có thứ để bàn ở đây!

5*5 là nhiều hay ít?

Nếu bạn sử dụng 5 bộ OKRs, mỗi bộ có 5 Kết quả chính, bạn sẽ có tới 25 Kết quả chính. Một chu kỳ OKRs điển hình sẽ có thời gian 3 tháng, tương đương gần 13 tuần. Nếu đơn giản thực hiện phép chia 25/13, ta sẽ có kết quả là mỗi tuần cần hoàn thành khoảng 2 Kết quả chính. Bạn đã thấy vấn đề chưa? Quá nhiều!

Giả sử bạn có 12 chai rượu trong tủ và mỗi ngày bạn uống 1 ly. Có 2 cách để thực hiện việc này:

Mỗi ngày uống 1 ly từ 1 chai khác nhau.

Mỗi ngày uống 1 ly từ 1 chai duy nhất và chỉ chuyển sang chai tiếp theo khi chai đang uống đã cạn.

Với tốc độ mỗi ngày 1 ly, bạn cần tất cả 24 tháng để uống hết 12 chai, trung bình 1 chai sẽ cần 2 tháng.

Nếu uống theo cách thứ (1), bạn sẽ cần 23 tháng 19 ngày để uống cạn chai đầu tiên và tròn 24 tháng để uống cạn đến chai thứ 12.

Nếu uống theo cách thứ (2), bạn chỉ mất 2 tháng cho chai đầu tiên, 2 tháng nữa cho chai thứ hai và tròn 24 tháng để uống cạn đến chai thứ 12.

Bây giờ thay vì chai rượu, hãy thay đề bài thành "dự án". Bạn có 12 dự án cần thực hiện. Nếu tập trung giải quyết từng dự án, cứ mỗi 2 tháng bạn sẽ hoàn thành 1 dự án, đóng gói chúng và cất đi để tập trung vào dự án tiếp theo. Còn nếu bạn thực hiện đồng thời 12 dự án, sẽ không có dự án nào được hoàn thành trước tháng thứ 23.

Tất nhiên cuối cùng bạn cũng cần 24 tháng để hoàn thành cả 12 dự án. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không có 24 tháng? Công ty có thể đợi 24 tháng tròn để các dự án hoàn thành không? Tôi cho là không.

(Ví dụ tham khảo từ bài thuyết trình của Felipe Castro trong sự kiện Goal Summit 2015)

Nếu bạn quá dàn trải công việc, bạn sẽ rơi vào tình trạng làm quá nhiều nhưng không thực sự hoàn thành công việc nào cả. Làm nhiều không có nghĩa là tốt, hoàn thành mới tốt!

VÀ ĐỂ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC TRONG MỘT GIỚI HẠN HỮU HẠN VỀ THỜI GIAN, NHÂN LỰC, TÀI CHÍNH, BẠN CẦN PHẢI THẬT SỰ LÀM ÍT ĐI.

Con số mà cá nhân tôi ưa thích là 2*3, nghĩa là 2 Mục tiêu với 3 Kết quả chính/ Mục tiêu. Lưu ý đây không phải là công thức, điều đó chỉ đơn thuần là cảm giác của cá nhân tôi về con số khiến tôi thấy yên tâm rằng mình có đủ nguồn lực, năng lực để tập trung vào giải quyết các vấn đề thực sự quan trọng.

Bạn hoàn toàn có thể chọn cho mình con số ưa thích riêng.

Tất nhiên vẫn có trường hợp 25 Kết quả chính chưa phải là nhiều (thực sự là nhiều hay ít nằm ở khả năng thực thi)

KSX - TOÀN LỰC HỖ TRỢ HOẠT ĐỘNG "THU TIỀN VỀ"

Kết quả chính	Mục tiêu	Đơn vị
Media: 90% số sản phẩm đạt yêu cầu	90	%
Media: 100% sản phẩm đúng deadline	100	%
GG Ads: Toàn lực hỗ trợ KKD ký 43 dự án mới/141 báo giá mới	43	Chiếc
Contens: Cung cấp 100% bài viết theo yêu cầu	100	%
GG Ads: Doanh thu từ dự án cũ đạt ...tr tương đương gấp 1,2 lần so với quý trước	865	Triệu
Facebook Ads: Toàn lực hỗ trợ KKD ký 12 dự án mới/30 báo giá mới	30	Cái
SEO: Toàn lực hỗ trợ KKD ký 20 dự án mới/135 báo giá mới	20	Khách hàng
SEO: Cam kết nghiệm thu 47 đợt tương đương ...VNĐ	47	Lần
Facebook Ads: Duy trì 6 tài khoản	6	Tài khoản
SEO: Đăng tải 1.739 bài viết cho các dự án khác	1739	Bài
GG Ads: Duy trì 41 dự án cũ	41	Tài khoản
Facebook Ads: Doanh thu từ dự án cũ đạt ...tr tương đương gấp 1,2 lần so với quý trước	210	Triệu

Đây là OKRs của Vũ Quang Trung - Phó giám đốc bộ phận Sản xuất của SEONGON (là công ty hoạt động trong mảng Google Marketing Agency của tôi).

Có tới ... 12 Kết quả chính! Nhưng lại không hề nhiều.

OKRs này là một trong 2 OKRs mà Trung nắm giữ, với cách liên kết chặt chẽ, các Kết quả chính được phân bổ cho 4 trưởng bộ phận: Google Ads, SEO, Facebook Ads, Media. Các kết quả được tổng hợp từ trưởng bộ phận mỗi kỳ check-in.

Nói dễ hiểu hơn, OKRs được sử dụng giống như một hệ thống nắm bắt chỉ số công việc từ báo cáo của các cấp thấp hơn.

Với đặc thù của bộ phận Sản xuất thì điều này hiệu quả. Hãy nhớ rằng OKRs không có công thức duy nhất, bạn có thể tùy biến theo nhu cầu và văn hóa của tổ chức. Và văn hóa của bộ phận Sản xuất của SEONGON chính là "liên kết chặt chẽ".

> Mẹo: khi đưa OKRs vào tổ chức, hãy đặt ra giới hạn a*b cho các thành viên, a là số lượng Mục tiêu nắm giữ tối đa và b là số lượng Kết quả chính tối đa được phép có trong mỗi OKRs. Điều này buộc mỗi người phải thật sự suy nghĩ.
>
> Vậy điều gì nên được đặt trong OKRs?.

Những điều nên được đặt trong OKRs

Tôi đã từng nhận được câu hỏi rằng: Công ty chúng tôi đã tạo ra một quy trình bài bản để thực hiện công việc, chỉ cần mọi người làm đúng quy trình thì kết quả sẽ rất tốt. Tuy nhiên chúng tôi lo ngại rằng nhân viên trở nên lười nhác và không làm hết sức mình dù đã làm hết quy trình. Chúng tôi nên đặt OKRs như thế nào? Mục tiêu là Đạt kết quả công việc tốt, Đạt hiệu suất làm việc tốt hay là cả hai?

Tôi đã đặt ngược lại câu hỏi: Điều gì quan trọng với công ty? Đạt được kết quả tốt hay tận dụng tối đa khả năng làm việc của nhân viên. Nếu nhân viên làm hết năng suất nhưng không đạt kết quả tốt hoặc nếu kết quả tốt dù nhân viên không làm hết năng suất, thì sao?

Câu trả lời của CEO cho câu hỏi của tôi là công ty cần kết quả tốt, vào lúc này. Và họ quyết định chỉ đặt ra OKRs nhắm tới tạo ra các kết quả tốt. Tất nhiên, đáp án có thể hoàn toàn ngược lại, công ty có thể muốn đánh giá năng suất làm việc của nhân viên hơn là đạt được kết quả tốt. Điều đó tùy thuộc vào ngữ cảnh tại một thời điểm nhất định.

Thông thường, người lãnh đạo cao nhất hoặc ban lãnh đạo sẽ đưa ra các vấn đề được cho là quan trọng của tổ chức trong một quý. Từ các mục tiêu cấp cao, các thành viên của tổ chức sẽ dựa vào đó và viết ra OKRs của mỗi người. Nghe có vẻ đơn giản, nhưng thực tế triển khai cho thấy chọn ra điều quan trọng là thách thức không nhỏ. Chúng ta sẽ bàn kỹ hơn trong chương sau, quy trình tạo OKRs 10 bước sẽ giúp tổ chức tìm ra điều quan trọng bằng nỗ lực thảo luận của toàn bộ tổ chức, không chỉ là trách nhiệm của các quản lý cấp cao.

Tuy nhiên rắc rối vẫn chưa dừng lại ở đó. Chọn điều quan trọng để

làm đã khó, chọn không đưa điều gì vào OKRs còn tạo ra các nghi vấn lớn hơn, bởi những mâu thuẫn sau.

- **OKRs là chọn việc quan trọng**, hay nói ngược lại **việc gì không nằm trong OKRs thì chưa phải việc quan trọng**, ít nhất là trong chu kỳ thực hiện OKRs. Điều đó cung cấp cho thành viên trong tổ chức quyền từ chối những công việc không nằm trong OKRs, nhằm giữ cho mỗi người có đủ sự tập trung để hoàn thành các mục tiêu, không xao nhãng.
- **OKRs cần được theo dõi liên tục**, định kỳ (tốt nhất là hàng tuần), cũng có nghĩa là **những gì không nằm trong OKRs sẽ không được theo dõi**.

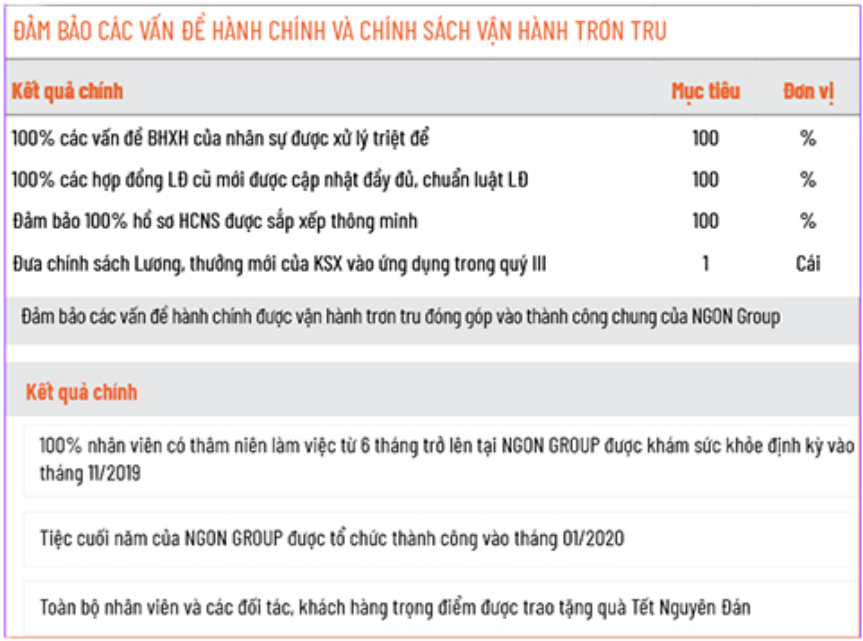
Chúng ta đồng ý rằng OKRs đòi hỏi và đồng thời cũng tạo ra ***Sự tập trung***, chắc chắn chúng ta không thể đưa hết các công việc thường ngày vào trong OKRs, đặc biệt là các công việc có tính chất lặp đi lặp lại: nhân viên kinh doanh viết báo cáo hàng tuần, hàng tháng, gọi điện cho khách hàng mỗi ngày; nhân viên hành chính trình ký giấy tờ 2 lần/ngày, kế toán viên đến ngân hàng 2 lần/tuần v.v.. Có rất nhiều công việc kiểu như vậy. Nếu không đưa vào OKRs, liệu có rủi ro rằng những việc đó sẽ không được thực hiện hay không? Đây là một thắc mắc phổ biến.

Nếu bạn cũng có thắc mắc giống như vậy thì khoan đã, chúng ta đang đi sai hướng. Hãy tìm lại định nghĩa về OKRs.

MỤC TIÊU LÀ ĐIỀU CHÚNG TA MUỐN ĐẠT ĐƯỢC, NÓ QUAN TRỌNG. CÁC KẾT QUẢ CHÍNH LÀ CÁC GIÁ TRỊ CHỨNG MINH RẰNG MỤC TIÊU ĐÃ ĐẠT ĐƯỢC.

Quan trọng và nhắc lại: Kết quả chính đo lường các GIÁ TRỊ, không phải các HÀNH ĐỘNG. Các hành động lặp đi lặp lại như trên là công việc góp phần tạo ra GIÁ TRỊ, không phải là thứ chúng ta sẽ đo trực tiếp trong Kết quả chính. Nhu cầu đo lường và kiểm soát các hành động như đã nêu ở trên không phải là cách OKRs được viết ra.

Để giải đáp các mâu thuẫn, đầu tiên hãy quan sát ví dụ về OKRs của một Trưởng phòng HCNS:



ĐẢM BẢO CÁC VẤN ĐỀ HÀNH CHÍNH VÀ CHÍNH SÁCH VẬN HÀNH TRƠN TRU

Kết quả chính	Mục tiêu	Đơn vị
100% các vấn đề BHXH của nhân sự được xử lý triệt để	100	%
100% các hợp đồng LĐ cũ mới được cập nhật đầy đủ, chuẩn luật LĐ	100	%
Đảm bảo 100% hồ sơ HCNS được sắp xếp thông minh	100	%
Đưa chính sách Lương, thưởng mới của KSX vào ứng dụng trong quý III	1	Cái

Đảm bảo các vấn đề hành chính được vận hành trơn tru đóng góp vào thành công chung của NGON Group

Kết quả chính

100% nhân viên có thâm niên làm việc từ 6 tháng trở lên tại NGON GROUP được khám sức khỏe định kỳ vào tháng 11/2019

Tiệc cuối năm của NGON GROUP được tổ chức thành công vào tháng 01/2020

Toàn bộ nhân viên và các đối tác, khách hàng trọng điểm được trao tặng quà Tết Nguyên Đán

Đây là 2 OKRs ở 2 chu kỳ khác nhau. Với Mục tiêu giống nhau **"Đảm bảo các vấn đề hành chính được vận hành trơn tru ..."**, nhưng các Kết quả chính thay đổi. Điều này nghĩa là với cùng một mục tiêu, ở 2 thời điểm khác nhau chúng ta có định nghĩa về đạt được mục tiêu khác nhau. Nguyên lý vẫn là "điều gì quan trọng chúng ta sẽ làm".

OKRs chỉ chứa đựng những giá trị, mục tiêu quan trọng, ngoài ra vẫn có những giá trị và công việc khác được thực hiện nhưng không được định nghĩa là quan trọng. **Mâu thuẫn vẫn tồn tại:** chúng ta thực hiện cả công việc thường nhật không nằm trong OKRs và chú tâm vào công việc thúc đẩy việc đạt được OKRs.

Những việc thường nhật sẽ được đưa vào OKRs khi: (1) việc không thực hiện chúng tạo ra các rủi ro ảnh hưởng tới Mục tiêu, (2) định nghĩa về sự thành công của Mục tiêu cần tới chúng.

Ví dụ, nếu việc nhân viên hành chính lơ là nhiệm vụ trình ký đúng thời hạn mỗi ngày cho CEO khiến cho công việc các phòng ban ách tắc, và máy in liên tục trục trặc khiến tài liệu không sẵn sàng khi cần thiết, OKRs sẽ được viết lại trong chu kỳ tới như sau (thậm chí là bổ sung ngay giữa chu kỳ):

Mục tiêu: Đảm bảo các vấn đề hành chính được vận hành trơn tru

Trình ký đúng hạn 2 lần mỗi ngày trong liên tiếp 90 ngày.

Đảm bảo máy in vận hành chính xác 90% thời gian cần thiết.

Đừng lo lắng về việc một công việc nào đó không nằm trong OKRs tạo ra các rủi ro, vì chúng ta kiểm tra OKRs hàng tuần thông qua các buổi Check-in, các vấn đề sẽ hiện ra khi chúng ta hỏi nhau *"điều gì đang gây trở ngại?"* và *"làm thế nào để chúng ta vượt qua trở ngại?"*. Câu trả lời hoàn toàn có thể là *"vì công việc thường ngày đang bị bỏ bê"* và *"chúng ta sẽ bổ sung Kết quả chính về công việc đó vào OKRs ngay bây giờ (hoặc trong quý tới)"*.

OKRS THƯỜNG SẼ KHÔNG ĐỂ MỘT RỦI RO XUẤT HIỆN VÀ TỒN TẠI QUÁ LÂU.

Ngay cả khi bạn vẫn còn cảm thấy phân vân về việc làm gì với những công việc không có mặt trong OKRs, hãy cứ áp dụng, cơ chế tự điều chỉnh mạnh mẽ của OKRs sẽ giải quyết thắc mắc của bạn.

CÓ MỘT NHỊP ĐỀU ĐẶN

Một tổ chức muốn đi nhanh cần đi ... đều. Giống như một đội quân lớn, tốc độ biến thiên của cả đội quân hay sự khác nhau giữa tốc độ của từng người lính sẽ làm rối loạn và ảnh hưởng đến tốc độ hành quân. OKRs của một tổ chức cần có nhịp đều đặn, gồm: thời gian của một chu kỳ OKRs và tần suất check-in.

Chu kỳ OKRs đều đặn sẽ giúp tổ chức tạo ra các bước tiến nhỏ đều đặn, các thói quen trong việc đặt ra mục tiêu, kế hoạch công việc, liên kết chéo các phòng ban. Mọi người đều có các mốc thời gian giống nhau và nỗ lực hoàn thành mục tiêu trong cùng một khung thời gian xác định. Mọi người cũng biết và dự đoán điều gì sẽ diễn ra trong chu kỳ tiếp theo.

Chu kỳ đều đặn cũng giúp cho việc thiết lập OKRs trở nên nhanh chóng, ít tốn sức hơn khi chúng ta kế thừa các số liệu tương tự đã diễn ra trong các chu kỳ trước đó. Nếu chu kỳ thứ nhất diễn ra từ tháng 1 đến tháng 3, sau đó chu kỳ thứ hai diễn ra từ tháng 4 đến tháng 8, chu kỳ thứ ba từ tháng 9 đến tháng 1 và chu kỳ thứ tư từ tháng 2 đến tháng 5 năm sau, bạn có thấy sẽ rất mất thời gian khi mỗi chu kỳ lại phải ngồi tính toán lại các số liệu vì số tháng khác nhau giữa các chu kỳ không? (Có quy định cho thế nào là "đều đặn"? Chu kỳ quay vòng như thế nào là lí tưởng? Yếu tố gì quyết định khi xây dựng chu kỳ?)

Đối với việc check-in đều đặn, bạn có nhớ điều gì tạo ra sự cam kết không: Mục tiêu công khai, Trách nhiệm cá nhân, Thời gian rõ

ràng và quan trọng nhất là ***"Kiểm tra tiến độ định kỳ"***. Đừng thay đổi nhịp (tần suất) check-in, sự không chắc chắn của thời gian check-in (do không check-in đều đặn) sẽ khiến người sở hữu OKRs chủ quan với việc tập trung thực hiện OKRs. Nếu chúng ta biết rằng mặc định mỗi tuần đều sẽ check-in với người quản lý, chúng ta sẽ có cảm giác bị thôi thúc không ngừng nghỉ cần làm việc để tạo ra sự tiến bộ của OKRs mà chúng ta sở hữu.

Bạn không nhất thiết phải áp dụng chu kỳ OKRs 3 tháng và tần suất check-in hàng tuần. Intel đã thực hiện các OKRs đầu tiên hàng tháng và hiện nay Google thực hiện OKRs năm. Tôi thực hiện check-in với Phó giám đốc kinh doanh và Phó giám đốc sản xuất 2 tuần 1 lần, trong khi với Phó giám đốc Tài chính là 1 tháng 1 lần.

THỜI GIAN CỦA CHU KỲ HAY TẦN SUẤT CHECK-IN TÙY THUỘC VÀO MỖI TỔ CHỨC, MỖI CÁ NHÂN LIÊN QUAN, NHƯNG ĐIỀU CẦN THIẾT LÀ PHẢI CÓ MỘT NHỊP ĐỀU ĐẶN.

KHÔNG LIÊN QUAN ĐẾN LƯƠNG THƯỞNG - KHÔNG ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT

Đây là thắc mắc phổ biến hàng đầu của mọi tổ chức khi bắt đầu tiếp cận với OKRs. Mọi người đều hỏi "OKRs không gắn trực tiếp với lương thưởng, vậy làm sao nhân viên chịu làm, mà nếu không gắn với lương thưởng thì tính lương thưởng như thế nào?"

Trước hết, phải nói là tôi đồng quan điểm với lo lắng của các bạn. Chúng ta thường sử dụng KPIs như một thước đo công việc và dùng chính kết quả KPIs để tính lương thưởng cho mọi người. Đó là cách làm đúng.

Tuy nhiên 100% các chuyên gia về OKRs trên thế giới đều nói rằng OKRs không nên được gắn trực tiếp với lương thưởng.

Việc chúng ta so sánh OKRs với KPIs là rất bình thường, tuy nhiên 2 hệ thống này lại khác nhau ở bản chất: OKRs không nhằm đánh giá hiệu suất.

Từ đầu tới giờ, bạn không đọc được đoạn nào nói rằng OKRs được dùng để đánh giá hiệu suất đúng không! Vậy OKRs dùng để làm gì? Hãy quay trở lại với định nghĩa về OKRs của John Doerr:

> The definition of "OKRs" is "Objectives and Key Results". It is a collaborative goad – setting tool used by teams and individuals to set challenging, ambitious goals with measurable results. OKRs are how you track progress, create alignment, and encourage engagement around measurable goals.
>
> Nguồn: https://www.whatmatters.com/faqs/okr-meaning-definition-example/

OKRs là mục tiêu và kết quả chính. Nó là công cụ hợp tác thiết lập mục tiêu được sử dụng bởi các nhóm và cá nhân để đặt các mục tiêu đầy thách thức, đầy tham vọng với kết quả có thể đo lường được. Không hề có "đánh giá hiệu suất" trong định nghĩa về OKRs.

Cách OKRs giúp tổ chức đạt được mục tiêu là đem tất cả sự tập trung, nỗ lực của mọi thành viên trong tổ chức liên kết với nhau, cùng nhau cam kết và theo dõi tiến độ thường xuyên. Nó rất khác với cách một hệ thống KPIs hoạt động. Chúng ta sẽ làm rõ trong chương cuối về sự khác nhau giữa KPIs và OKRs.

Bạn có thể tạm chấp nhận một điều không dễ chấp nhận sau: OKRs và KPIs khác nhau, chúng không thể đem ra so sánh ngang hàng.

Bởi vì triết lý của OKRs là luôn đưa mỗi cá nhân, tổ chức tiến về phía trước, nỗ lực hơn nữa, mục tiêu khó khăn hơn nữa, vì vậy mà OKRs không thể được gắn trực tiếp với lương thưởng.

Bạn có 2 nhân viên, A và B, tạm coi là năng lực của 2 nhân viên này bằng nhau, đều có khả năng đạt được hiệu suất công việc là X. Giả sử nhân viên A tự đặt ra mục tiêu Y nhỏ hơn X, và nhân viên B đặt ra mục tiêu tham vọng hơn là Z, Z lớn hơn X. Bây giờ, sau khi thời hạn đã hết, nhân viên A đạt 100% mục tiêu Y và nhân viên B chỉ đạt được 70% mục tiêu Z, nhưng 70% Z lớn hơn 100% Y. Vậy nhân viên nào đáng được khen ngợi hơn? 100%Y hay 70%Z.

Tôi có một trưởng phòng Marketing, tên là Hưng, cậu ta là người khá coi trọng lời hứa, thường tính toán kỹ lưỡng trước khi nhận một chỉ tiêu nào đó. Gần như trong mọi tình huống, nếu đã nhận chỉ tiêu, cậu ta sẽ hoàn thành. Nhưng lâu dần tôi cảm thấy những

chỉ tiêu ngày càng có xu hướng an toàn, công việc thì lặp đi lặp lại mà không có dấu hiệu của sự tiến bộ. Trước quý cuối năm, tôi gọi cậu ta vào phòng và nói:

"Anh biết quý 4 thường là điểm trũng của chúng ta, khách hàng đều đã có kế hoạch từ trước cho mùa mua sắm và họ sẽ không tìm kiếm một đối tác truyền thông mới vào lúc này. Nhưng Hưng ạ, anh nghĩ chúng ta cần thử làm một điều gì đó điên rồ hơn mọi năm. Hãy thử đặt ra mục tiêu cao hơn hẳn mọi năm xem nào".

Vẻ mặt đăm chiêu kèm chút khó chịu của Hưng trước lời đề nghị của tôi là điều tôi đã dự đoán được trước. Nhận một chỉ tiêu không chắc chắn không phải là cách làm của cậu ta. Tôi lại nói tiếp:

"Anh nghĩ việc này không có hại gì cả, anh với em cùng nghĩ cách xem sao. Đằng nào thì nếu không đạt được Mục tiêu, chúng ta cũng biết chúng ta có thể cố gắng hơn tới đâu. Và chắc chắn anh sẽ không có phạt em vì chuyện này. Thử đi, chúng ta không mất gì cả".

Và Hưng đồng ý. Chúng tôi đã bắt tay vào tạo ra các Mục tiêu cao hơn hẳn mọi năm, và để đạt được thì đúng là có rất nhiều thứ mới mẻ phải làm, cách làm mọi khi không đáp ứng được. Cuối cùng, chúng tôi cũng thất bại nhưng điều đó suy cho cùng cũng chẳng sao, vì chúng ta đạt được những con số tốt hơn so với năm trước.

Tôi cho rằng câu chuyện sẽ khác đi rất nhiều nếu tôi nói:

"Anh nghĩ việc này cần phải làm. Em cần nỗ lực hơn nữa, anh thấy mọi việc đang trì trệ. Anh sẽ thưởng lớn nếu em đạt được Mục tiêu, tất nhiên nếu không đạt thì chúng ta đành chia tay thưởng cuối năm của em".

Vậy đó, thưởng và phạt giết chết sự nỗ lực, làm nhụt chí những ai muốn chinh phục các thử thách. Thậm chí thưởng và phạt tạo ra những "kẻ đàm phán" cực kỳ xấu xí, những người luôn đặt ra các mục tiêu vừa phải, thậm chí thấp hơn năng lực để đạt được tiền thưởng.

HÃY NHỚ RẰNG, VỚI OKRS, HÃY ĐẶT RA CÁC MỤC TIÊU HƠN NỮA SAU MỖI QUÝ (MỤC TIÊU KÉO GIÃN), CÙNG NHAU CHINH PHỤC CHÚNG, VÀ NẾU KHÔNG ĐẠT ĐƯỢC THÌ SAO, THÌ … KHÔNG SAO CẢ.

Hãy có niềm tin vào Moonshot.

Về vấn đề tính lương, tôi sẽ hướng dẫn bạn ở chương cuối. OKRs không gắn trực tiếp với lương thưởng, có nghĩa là có thể gắn … gián tiếp.

TÍNH THAM VỌNG

Ở Siêu quyền lực thứ 4 "Mở rộng mục tiêu để đột phá", chúng ta đã biết rằng OKRs có thể giúp tổ chức tiến lên phía trước nhanh chóng nhờ "OKRs tham vọng" (OKRs kéo dài/kéo giãn), Google gọi đây là Moonshot (phát bắn tới mặt trăng).

NẾU BẠN MUỐN ĐI TỚI SAO HỎA, CÓ THỂ BẠN SẼ KHÔNG TỚI NƠI NHƯNG ÍT NHẤT BẠN SẼ TỚI ĐƯỢC MẶT TRĂNG.

Điều này nghe có giống ví dụ tôi nói vừa rồi về cậu trưởng phòng Marketing không? Mục tiêu khó hơn, không đạt được, nhưng kết quả vẫn tốt hơn kết quả năm ngoái.

Thực lòng mà nói, bạn có thể sử dụng OKRs chỉ để tổ chức trở nên hiệu quả hơn, quy củ hơn, chặt chẽ hơn … Nhưng nếu bạn không hề tham vọng thì có lẽ bạn đã lãng phí hoàn toàn giá trị OKRs có thể mang lại.

Tuy nhiên, tôi cho rằng thật ra ai cũng có tham vọng. Chỉ là nhiều hay ít. Chúng ta đều muốn năm sau kết quả công việc tốt hơn năm trước, thậm chí là quý tới tốt hơn quý này. Chẳng ai lại nói là "tôi hy vọng Tết năm sau chỉ cần như Tết năm nay", nghe thật yếu ớt. Một cá nhân hay một tổ chức yếu ớt như vậy thật đáng thất vọng.

Ngay cả trong tình huống gặp muôn vàn khó khăn, cản trở, ngay cả khi thị trường đang trở nên "tan nát", một ý chí lạc quan và nỗ lực vượt qua chính bản thân luôn là điều cần thiết với bất kỳ ai. ***Mấu chốt ở đây không phải là chúng ta đạt các con số cao hơn quá khứ, mà là đạt các kết quả hơn là những gì chúng ta tưởng rằng mình sẽ đạt được.*** Bạn không biết đâu, bản thân chúng ta mạnh mẽ hơn chúng ta tưởng.

Bạn đã từng chạm đến ngưỡng mà bộ não bạn đã căng hết cỡ chưa? Bạn kiệt sức. Bạn không thể tiếp tục. Bạn đã cạn kiệt năng lượng.

Chà, xin lỗi, nhưng điều đó không đúng. Có một lý thuyết tên là ***Central Governor*** (Thống đốc Trung Tâm). Trong não chúng ta tồn tại một vị "thống đốc", một thứ gì đó điều khiển việc sử dụng năng lượng trong cơ thể và tâm trí bạn.

Vào phút cuối cùng của một cuộc thi đầy mệt mỏi, bạn đã bao giờ nhìn thấy một vận động viên tăng tốc chưa? Họ đã kiệt sức nhưng đột nhiên nhìn thấy vạch đích và tung ra những nước rút thần tốc. Nếu họ thực sự đã hết năng lượng, thì làm sao họ có thể mạnh mẽ, quyết liệt trong những khoảnh khắc cuối cùng?

Bởi vì họ thực sự vẫn chưa cạn kiệt năng lượng. "Thống đốc" của họ đã nói rằng họ mệt mỏi. Nhưng khi nhìn thấy sắp về đích, vị "thống đốc" già mưu mô không còn kìm giữ được vận động viên nữa.

Sinh lý học thông thường cho thấy trong quá trình chạy, bạn dần dần trở nên mệt mỏi, vì các sợi cơ bị yếu dần và năng lượng dự trữ cạn kiệt. Nhưng sau đó khi thấy vạch đích, bạn lại tăng tốc. Rõ ràng là cơ bắp của bạn có thể chạy nhanh hơn trong quãng đường trước, vậy tại sao chúng không làm được?

Bộ não của bạn không muốn bình năng lượng của bạn tiến gần về 0. Nó không muốn bạn bị đứt dây chằng hoặc rách cơ. Và nó cũng biết rằng bản thân nó đang ngốn năng lượng nhiều hơn, các tế bào thần kinh đang đốt cháy ở mức 20% lượng calo hằng ngày ngay thời điểm nó cảm thấy mệt mỏi.

Vì vậy nó là một người keo kiệt, khốn khổ. "Thống đốc" phạm phải sai lầm cố gắng muốn bảo tồn năng lượng. Nó đã phát đi tín hiệu mệt mỏi rất lâu trước khi bạn thật sự gần cạn kiệt năng lượng.

Đôi khi chúng ta làm việc thật khuya, liên tục và không cảm thấy mệt mỏi. Nhưng bỗng dưng chúng ta nhìn lên đồng hồ và biết rằng đã ... 3h sáng. Đột nhiên, chúng ta mệt mỏi. Kỳ lạ đúng không? Vì vị "Thống đốc" nói rằng chúng ta mệt mỏi, để bảo vệ chúng ta, còn cơ thể thì thực sự chưa đến nỗi nào.

Các nhà nghiên cứu tại đại học Canterbury Christ Church ở Anh đã cho những người đạp xe đạp một liều caffeine trước khi tham gia một loạt thử nghiệm, nhưng họ không cho biết liều caffeine chính xác là bao nhiêu. Những đối tượng tin rằng họ được cho dùng một liều vừa phải, đã đạp nhanh hơn 1, 3%. Những người nghĩ mình được dùng một liều cao, họ đạp nhanh hơn 3, 1%. Và những ai nghĩ rằng caffeine là giả, họ đạp chậm hơn 1, 4%.

Đoán xem? Tất cả họ đều được cho sử dụng ... caffeine giả. Sự khác biệt về thành tích hoàn toàn là do niềm tin của họ, chứ không phải do họ có bao nhiêu năng lượng.

(Nguồn: https://www.bakadesuyo.com/2018/04/become-mentally-strong/)

Tiềm năng của con người nhiều hơn chúng ta tưởng, tiềm năng của một tổ chức cũng vậy. Và vì thế OKRs đem đến triết lý "hãy cố gắng hơn nữa".

OKRs nên là về các mục tiêu Kéo giãn, và ngược lại chính các Mục tiêu khó khăn lại tạo ra động lực của mỗi thành viên trong tổ chức.

CHÚNG TA CÓ OKRS THAM VỌNG VÀ OKRS CAM KẾT. OKRS THAM VỌNG THÌ ĐẠT 70% CŨNG ĐƯỢC RỒI, CÒN OKRS CAM KẾT THÌ PHẢI ĐẠT 100% MỌI VIỆC MỚI TỐT.

ĐIỂM PHÂN LOẠI OKRS

OKRs không dùng để đánh giá hiệu suất, OKRs là việc mỗi cá nhân kiểm tra các nỗ lực của mình. Nếu bạn sắp kết thúc chu kỳ OKRs, bạn sẽ cần chấm điểm và phân loại chúng. Đây là một cơ hội để suy nghĩ về những thành công và kinh nghiệm. Điểm thấp khiến chúng ta nhìn sâu hơn vào các vấn đề dẫn tới thất bại, điểm cao cho chúng ta biết điều gì đã giúp chúng ta thành công.

Phương pháp phân loại OKRs của Andy Grove là một cách tiếp cận đơn giản, John Doerr cũng luôn đề xuất cách phân loại này và Google cũng áp dụng như vậy.

Hãy tưởng tượng bạn là một nhà tuyển mộ cầu thủ bóng đá cho một đội bóng. OKRs của bạn có thể trông giống như thế này:

Tuyển ba cầu thủ mới. (O)

- Theo dõi 25 trận đấu để tìm kiếm những tân binh tiềm năng. (KR)
- Tiếp cận 30 cầu thủ trong các trận đấu được theo dõi. (KR)
- Liên hệ với đại diện của 10 tân binh tiềm năng. (KR)

Kết quả:

- Theo dõi 20 trận đấu (80%)
- Tiếp cận 12 cầu thủ (40%)

- Gặp được 6 đại diện của 6 cầu thủ (60%)

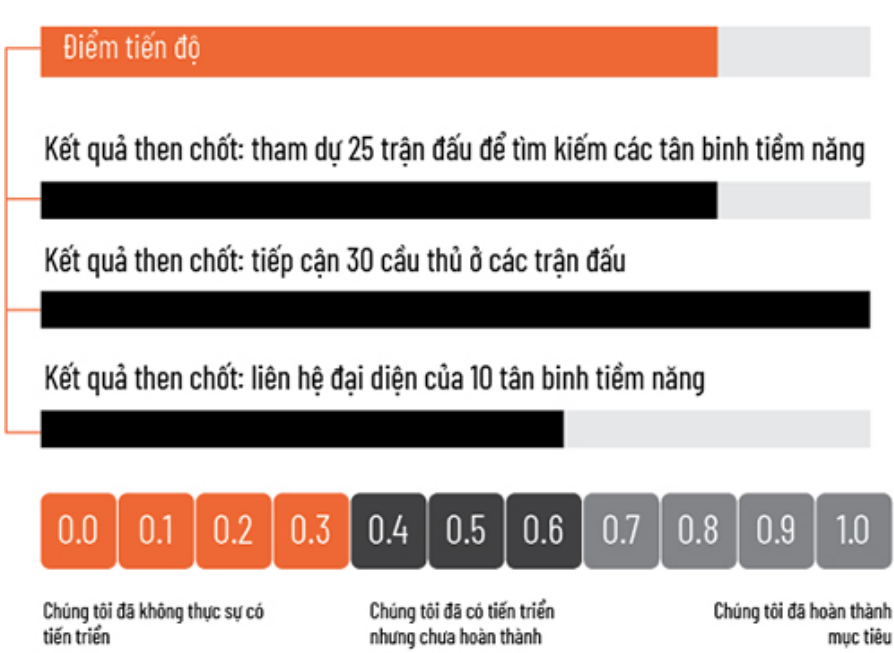
Điểm tiến độ cuối cùng sẽ là trung bình của 3 Kết quả chính, bằng 60%. Tuy nhiên Điểm tiến độ này sẽ không phản ánh chính xác những gì xảy ra. Có thể kết quả là không tuyển mộ được cầu thủ nào, cũng có thể chỉ tuyển được 1 cầu thủ nhưng lại là cầu thủ quan trọng và đẳng cấp nhất.

Vì vậy, ở cuối chu kỳ, mỗi người cần tự Chấm điểm và phân loại OKRs của mình gọi là Điểm Phân Loại. Theo cách của John Doerr, chúng ta có điểm phân loại từ 0.0 đến 1.0.

0.0 đến 0.3 được đánh dấu là màu đỏ, nghĩa là tiến độ công việc không đạt được.

0.4 đến 0.6 là màu đen, chưa đạt được mục tiêu dù mọi việc đã được thực hiện.

0.7 đến 1.0 được đánh dấu màu xám, mục tiêu đã đạt được.


Điểm tiến độ
Kết quả then chốt: tham dự 25 trận đấu để tìm kiếm các tân binh tiềm năng
Kết quả then chốt: tiếp cận 30 cầu thủ ở các trận đấu
Kết quả then chốt: liên hệ đại diện của 10 tân binh tiềm năng
0.0
0.1
0.2
0.3
0.4
0.5
0.6
0.7
0.8
0.9
1.0
Chúng tôi đã không thực sự có tiến triển
Chúng tôi đã có tiến triển nhưng chưa hoàn thành
Chúng tôi đã hoàn thành mục tiêu

Trong 2 tình huống trên, dù điểm tiến độ là 60%, nhưng nếu không tuyển mộ được cầu thủ nào, điểm phân loại vẫn có thể nằm ở khu vực màu đỏ và nếu tuyển mộ được cầu thủ quan trọng, điểm phân loại vẫn có thể nằm ở khu vực màu xám.

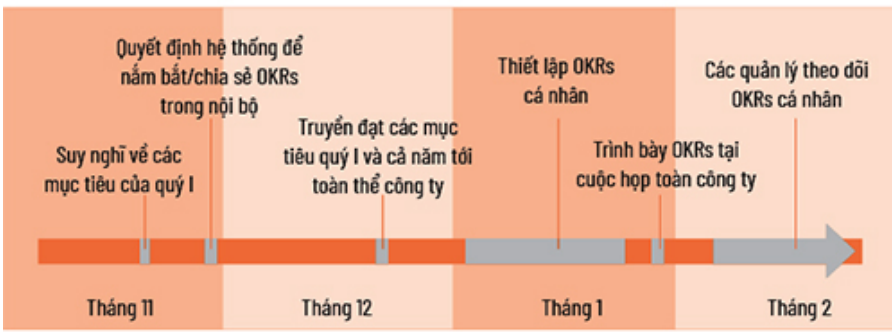
Như John Doerr viết trong Measure What Matters, OKRs sau tất cả là để mọi người làm những điều đúng đắn (không phải là làm thật nhiều).

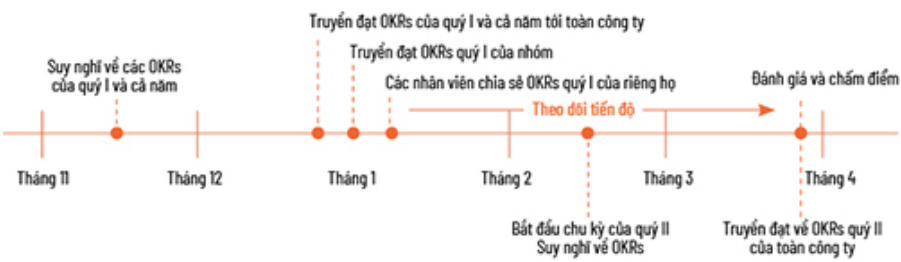
Chấm điểm và phân loại cuối chu kỳ là để mỗi người tự nghĩ về mình, chúng có thể được sử dụng như một bản tóm tắt về những gì một cá nhân đã làm trong thời gian qua và có thể cho thấy những đóng góp, tác động của cá nhân đó đối với OKRs của tổ chức. Vì vậy hãy trung thực. Nếu có quá nhiều điểm màu đỏ chưa chắc đã tệ và toàn màu xám chưa chắc đã tốt. Màu đỏ nhiều có thể do tổ chức đã đặt ra các mục tiêu quá khó và ngược lại, quá ít tham vọng.

Ở Google, OKRs thường được chia sẻ và phân loại sau mỗi chu kỳ. Vào đầu chu kỳ, mọi người nói về điểm phân loại OKRs của họ trong chu kỳ trước và chia sẻ các OKRs của họ trong chu kỳ tiếp theo.

SUY CHO CÙNG CẢ ĐIỂM TIẾN ĐỘ TRONG CHECK-IN VÀ ĐIỂM PHÂN LOẠI CUỐI CHU KỲ ĐỀU KHÔNG CÓ CÁCH NHÌN NHẬN DUY NHẤT. HÃY ĐÀO SÂU HƠN VÀO VẤN ĐỀ.

10 Bước xây dựng OKRs
Một chu kỳ điển hình


Quyết định hệ thống để nắm bắt/chia sẻ OKRs trong nội bộ
Suy nghĩ về các mục tiêu của quý I
Truyền đạt các mục tiêu quý I và cả năm tới toàn thể công ty
Thiết lập OKRs cá nhân
Trình bày OKRs tại cuộc họp toàn công ty
Các quản lý theo dõi OKRs cá nhân
Tháng 11
Tháng 12
Tháng 1
Tháng 2


Truyền đạt OKRs của quý I và cả năm tới toàn công ty
Truyền đạt OKRs quý I của nhóm
Các nhân viên chia sẻ OKRs quý I của riêng họ
Suy nghĩ về các OKRs của quý I và cả năm
Theo dõi tiến độ
Đánh giá và chấm điểm
Tháng 11
Tháng 12
Tháng 1
Tháng 2
Tháng 3
Tháng 4
Bắt đầu chu kỳ của quý II
Suy nghĩ về OKRs
Truyền đạt về OKRs quý II của toàn công ty

Giả sử bạn đang thiết lập OKRs ở một công ty có cấp độ: công ty (Giám đốc), nhóm (phòng ban) và nhân viên. Các công ty lớn hơn có thể có nhiều tầng hơn

4 đến 6 tuần trước quý: suy nghĩ về OKRs của công ty cho quý tiếp theo

Các quản lý cấp cao nghĩ về OKRs cấp công ty (OKRs của giám đốc).

Nếu bạn đang đặt OKRs cho quý 1, đây cũng là thời gian để lập kế hoạch hàng năm, điều này có thể giúp định hướng cho công ty.

2 tuần trước quý: truyền đạt OKRs cấp cao tới toàn thể công ty

Hoàn thiện OKRs của công ty và truyền đạt cho mọi người.

Đầu quý: các nhóm họp và tạo OKRs của trưởng nhóm

Dựa trên OKRs của công ty, các nhóm phát triển OKRs của riêng họ và chia sẻ chúng tại các cuộc họp. Lưu ý OKRs của nhóm tức là OKRs của trưởng nhóm.

1 tuần sau khi bắt đầu quý: thiết lập OKRs nhân viên

Một tuần sau khi các OKRs nhóm được truyền đạt, nhân viên tạo OKRs của riêng họ.

Điều này có thể yêu cầu đàm phán giữa nhân viên và người quản lý, thường là trong các cuộc họp 1:1.

Trong suốt quý: theo dõi tiến độ và kiểm tra

Trong suốt quý, tất cả mọi người từ giám đốc đến nhân viên đến check-in để theo dõi tiến trình.

Cần đánh giá khả năng đạt được OKRs (điểm tự tin).

Nếu điểm tự tin không tốt, cần điều chỉnh công việc hoặc điều chỉnh chính OKRs.

Gần cuối quý: nhân viên chấm điểm và phân loại OKRs.

Đến cuối quý, mỗi người tự chấm điểm OKRs của họ, thực hiện tự đánh giá về những gì họ đã làm trong quý.

Trên đây là một quy trình tiêu chuẩn, được chia sẻ bởi hầu hết các chuyên gia. Tuy nhiên thực tế triển khai cho thấy các bước này không dễ dàng với các tổ chức mới đưa OKRs vào thực hiện. Mọi người chưa quen với việc nhìn vào OKRs của cấp trên để tạo ra OKRs của riêng mình, ngay cả người quản lý cũng chưa quen với việc đàm phán với từng nhân viên. Mục tiêu thác đổ, lãnh đạo cấp cao nghĩ ra các OKRs rồi lần lượt tới trưởng nhóm (trưởng phòng) rồi tới nhân viên.

Tôi sẽ giới thiệu cách xây dựng **“OKRs 3 Chiều”**: dưới lên, trên xuống và chéo sang.

10 BƯỚC XÂY DỰNG OKRS - PHƯƠNG PHÁP OKRS 3 CHIỀU

TUY LÀ PHƯƠNG PHÁP NÀY do tôi tạo ra và "có vẻ" như phù hợp với các doanh nghiệp mới bắt đầu áp dụng OKRs, tuy nhiên vẫn phải nhấn mạnh rằng OKRs không có phương pháp duy nhất đúng và có thể áp dụng lên mọi tổ chức khác nhau. Vì vậy hãy coi đây là tư liệu tham khảo. Những điều tôi cho rằng quan trọng và cần lưu ý sẽ được đóng khung, đó là những gì cần đặc biệt chú ý để có thể phù hợp với Văn Hóa Doanh nghiệp và nhân sự Việt Nam.

Trước hết hãy ôn lại một chút, vì mục tiêu thác đổ có nhiều điểm yếu, một hệ thống OKRs tốt là một hệ thống có 40% đến 60% OKRs được tạo ra từ dưới lên. Có thể ban đầu tổ chức của bạn sẽ chưa quen với việc tham khảo ý kiến từ các thành viên, nhưng hãy nhớ câu chuyện về chiến dịch Operation Crush của Intel, chỉ cần một ý kiến quan trọng từ nhân viên được quan tâm và chú ý kịp thời, tổ chức có thể có được những quyết định quan trọng.

Tuy có thêm các bước, nhưng thời gian để tạo ra OKRs của một chu kỳ cũng không nên vượt quá 30 ngày. Bạn nên đặt ra thời hạn cho toàn bộ việc thiết lập OKRs quý tiếp theo bắt đầu từ ngày 15 của tháng cuối quý cho tới tối đa ngày 15 của tháng đầu quý tiếp theo.

Quá trình này thường sẽ không thể kết thúc vào ngày cuối cùng của quý, bởi vì việc tổng kết OKRs của quý trước sẽ khó lòng hoàn thành kịp vào ngày cuối cùng của quý, chúng ta cần số liệu được hoàn thành và tập hợp đầy đủ trước khi chấm điểm phân loại.

Nhiều lo lắng đặt ra về việc dành quá nhiều thời gian cho việc tạo ra OKRs mỗi quý, điều đó có vẻ là một sự lãng phí. Tuy nhiên đừng lo lắng, dành nhiều thời gian cho việc lên kế hoạch sẽ giúp bạn có quá trình thực thi xuất sắc. Trong thời gian tạo ra OKRs, công việc hàng ngày vẫn được thực hiện bình thường, chúng ta không dừng

tất cả lại chỉ để làm kế hoạch (tạo OKRs).

Sau khi đã thực hiện quen, bạn hoàn toàn có thể rút ngắn thời gian xây dựng OKRs.

BƯỚC 1: THU THẬP Ý TƯỞNG VỀ MỤC TIÊU CÔNG TY

Thông thường, CEO (hoặc Ban giám đốc) sẽ là người đưa ra các Mục tiêu của công ty. Tuy nhiên có rất nhiều các vấn đề từ góc nhìn của nhân viên mà cấp trên không biết rõ. Thậm chí, các nhân viên cấp thấp nhất lại là những người ở "tiền tuyến", nơi họ tiếp cận trực tiếp với thị trường, khách hàng. Có rất nhiều thông tin ở khu vực đó liên quan trực tiếp tới công ty mà cấp trên không phải lúc nào cũng nắm bắt đầy đủ.

Phản ứng của khách hàng với sản phẩm của chúng ta so với đối thủ thế nào?

Các đại lý có đang hài lòng với chính sách bán hàng không?

Có một sản phẩm vừa mới ra mắt đang dần chiếm thị trường của chúng ta?

Ngoài ra, góc nhìn về "điều quan trọng" của nhân viên cũng có điểm khác so với cấp trên.

Chính sách lương thưởng đang ảnh hưởng tới tâm lý nhân viên?

Văn hóa công ty đang bị đe dọa bởi những hành vi lệch chuẩn?

Đào tạo nguồn lực con người lúc này quan trọng hơn là vắt kiệt sức?

Không phải lúc nào điều quan trọng mà nhân viên nghĩ tới cũng thực sự là điều quan trọng với công ty. Ở góc độ chiến lược, càng là quản lý cấp cao càng có cái nhìn bao quát hơn, nhưng thực sự thì thu thập ý tưởng về Mục tiêu quan trọng của công ty sẽ ra được rất nhiều góc nhìn hay, và chỉ cần một trong hàng trăm đề xuất thực sự là quan trọng, cũng sẽ mang lại giá trị lớn.

HÃY HỎI NHÂN VIÊN CỦA CÔNG TY: THEO CÁC BẠN, ĐIỀU GÌ LÀ QUAN TRỌNG VỚI CÔNG TY TRONG QUÝ TỚI, NẾU CÁC BẠN LÀ CEO?

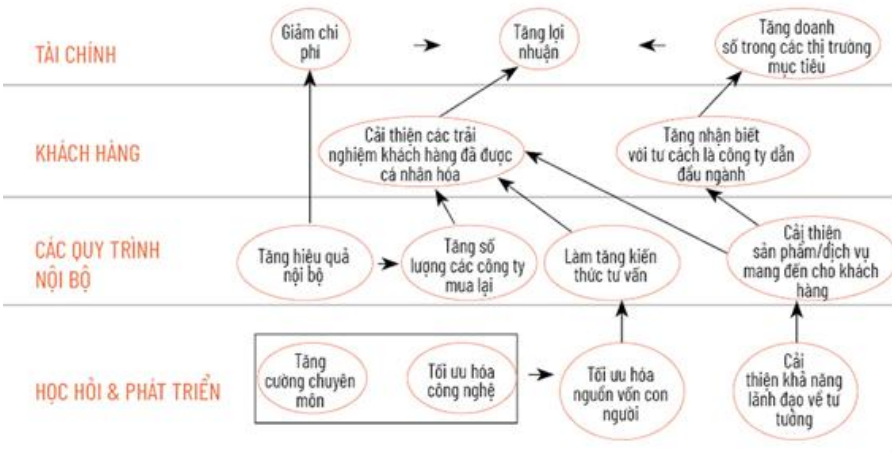
BƯỚC 2: LỰA CHỌN VÀ CÔNG BỐ MỤC TIÊU CÔNG TY

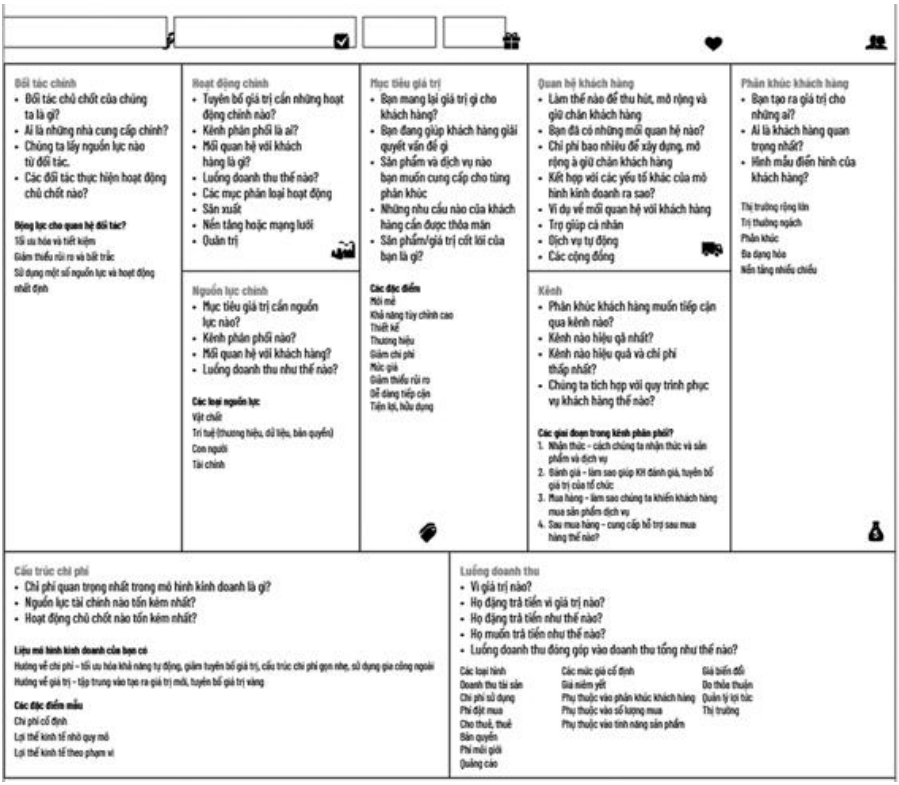
Sau khi đã có được hàng trăm ý tưởng, đội ngũ lãnh đạo cấp cao

cần bàn bạc và lựa chọn ra những điều đáng lưu ý.

Tất nhiên, ý tưởng từ nhân viên không phải là duy nhất. Những đóng góp chất lượng về "điều gì là quan trọng" thường đến từ các lãnh đạo cao cấp, những người có tầm nhìn, chuyên môn và cả thông tin sâu rộng hơn nhân viên.

Nếu công ty/tổ chức của bạn chưa quen với công việc quản trị bài bản để có góc nhìn tổng thể đầy đủ, gợi ý của tôi là bạn có thể sử dụng một bản đồ chiến lược trong hệ thống lập kế hoạch và quản lý chiến lược BSC (Balanced Scorecard) hoặc mô hình kinh doanh Canvas để đưa ra và phân loại các ý tưởng về Mục tiêu của công ty.


TÀI CHÍNH
Giảm chi phí
Tăng lợi nhuận
Tăng doanh số trong các thị trường mục tiêu
KHÁCH HÀNG
Cải thiện các trải nghiệm khách hàng đã được cá nhân hóa
Tăng nhận biết với tư cách là công ty dẫn đầu ngành
CÁC QUY TRÌNH NỘI BỘ
Tăng hiệu quả nội bộ
Tăng số lượng các công ty mua lại
Làm tăng kiến thức tư vấn
Cải thiện sản phẩm/dịch vụ mang đến cho khách hàng
HỌC HỎI & PHÁT TRIỂN
Tăng cường chuyên môn
Tối ưu hóa công nghệ
Tối ưu hóa nguồn vốn con người
Cải thiện khả năng lãnh đạo về tư tưởng


Đối tác chính
• Đối tác chủ chốt của chúng ta là gì?
• Ai là những nhà cung cấp chính?
• Chúng ta lấy nguồn lực nào từ đối tác.
• Các đối tác thực hiện hoạt động chủ chốt nào?
Động lực cho quan hệ đối tác?
Tối ưu hóa và tiết kiệm
Giảm thiểu rủi ro và bất trắc
Sử dụng một số nguồn lực và hoạt động nhất định
Hoạt động chính
• Tuyên bố giá trị cần những hoạt động chính nào?
• Kênh phân phối là ai?
• Mối quan hệ với khách hàng là gì?
• Luồng doanh thu thế nào?
• Các mục phân loại hoạt động
• Sản xuất
• Nền tảng hoặc mạng lưới
• Quản trị
Nguồn lực chính
• Mục tiêu giá trị cần nguồn lực nào?
• Kênh phân phối nào?
• Mối quan hệ với khách hàng?
• Luồng doanh thu như thế nào?
Các loại nguồn lực
Vật chất
Trí tuệ (thương hiệu, dữ liệu, bản quyền)
Con người
Tài chính
Mục tiêu giá trị
• Bạn mang lại giá trị gì cho khách hàng?
• Bạn đang giúp khách hàng giải quyết vấn đề gì
• Sản phẩm và dịch vụ nào bạn muốn cung cấp cho từng phân khúc
• Những nhu cầu nào của khách hàng cần được thỏa mãn
• Sản phẩm/giá trị cốt lõi của bạn là gì?
Các đặc điểm
Mới mẻ
Khả năng tùy chỉnh cao
Thiết kế
Thương hiệu
Giảm chi phí
Mức giá
Giảm thiểu rủi ro
Dễ dàng tiếp cận
Tiện lợi, hữu dụng
Quan hệ khách hàng
• Làm thế nào để thu hút, mở rộng và giữ chân khách hàng
• Bạn đã có những mối quan hệ nào?
• Chi phí bao nhiêu để xây dựng, mở rộng à giữ chân khách hàng
• Kết hợp với các yếu tố khác của mô hình kinh doanh ra sao?
• Ví dụ về mối quan hệ với khách hàng
• Trợ giúp cá nhân
• Dịch vụ tự động
• Các cộng đồng
Kênh
• Phân khúc khách hàng muốn tiếp cận qua kênh nào?
• Kênh nào hiệu qả nhất?
• Kênh nào hiệu quả và chi phí thấp nhất?
• Chúng ta tích hợp với quy trình phục vụ khách hàng thế nào?
Các giai đoạn trong kênh phân phối?
1. Nhận thức – cách chúng ta nhận thức và sản phẩm và dịch vụ
2. Đánh giá – làm sao giúp KH đánh giá, tuyên bố giá trị của tổ chức
3. Mua hàng – làm sao chúng ta khiến khách hàng mua sản phẩm dịch vụ
4. Sau mua hàng – cung cấp hỗ trợ sau mua hàng thế nào?
Phân khúc khách hàng
• Bạn tạo ra giá trị cho những ai?
• Ai là khách hàng quan trọng nhất?
• Hình mẫu điển hình của khách hàng?
Thị trường rộng lớn
Thị trường ngách
Phân khúc
Đa dạng hóa
Nền tảng nhiều chiều
Cấu trúc chi phí
• Chi phí quan trọng nhất trong mô hình kinh doanh là gì?
• Nguồn lực tài chính nào tốn kém nhất?
• Hoạt động chủ chốt nào tốn kém nhất?
Liệu mô hình kinh doanh của bạn có
Hướng về chi phí – tối ưu hóa khả năng tự động, giảm tuyên bố giá trị, cấu trúc chi phí gọn nhẹ, sử dụng gia công ngoài
Hướng về giá trị – tập trung vào tạo ra giá trị mới, tuyên bố giá trị vàng
Các đặc điểm mẫu
Chi phí cố định
Lợi thế kinh tế nhờ quy mô
Lợi thế kinh tế theo phạm vi
Luồng doanh thu
• Vì giá trị nào?
• Họ đặng trả tiền vì giá trị nào?
• Họ đặng trả tiền như thế nào?
• Họ muốn trả tiền như thế nào?
• Luồng doanh thu đóng góp vào doanh thu tổng như thế nào?
Các loại hình
Doanh thu tài sản
Chi phí sử dụng
Phí đặt mua
Cho thuê, thuê
Bản quyền
Phí môi giới
Quảng cáo
Các mức giá cố định
Giá niêm yết
Phụ thuộc vào phân khúc khách hàng
Phụ thuộc vào số lượng mua
Phụ thuộc vào tính năng sản phẩm
Giá biến đổi
Đo thỏa thuận
Quản lý lợi tức
Thị trường

Không nhất thiết bạn cần giỏi về BCS hay Canvas, các mô hình này cho bạn thấy bức tranh tổng thể các vấn đề cần lưu tâm khi suy nghĩ về các khía cạnh trong hoạt động, quản trị của một công ty.

HÃY SUY NGHĨ THẬT KỸ, ĐIỀU GÌ THỰC SỰ QUAN TRỌNG TRONG QUÝ TỚI, CHỌN RA 2 ĐẾN 3 MỤC TIÊU (TỐI ĐA LÀ 5). SAU ĐÓ HÃY VIẾT MỤC TIÊU MỘT CÁCH CỤ THỂ, RÕ RÀNG, ĐẦY CẢM HỨNG VÀ CÔNG BỐ VỚI TOÀN THỂ CÔNG TY. ĐỪNG QUÊN NÓI "WHY" ĐỂ TẤT CẢ HIỂU ĐƯỢC THỰC SỰ ĐIỀU QUAN TRỌNG MÀ CÔNG TY ĐÃ LỰA CHỌN CÓ Ý NGHĨA NHƯ THẾ NÀO?

SEONGON
We care your profit
OKRs "RÈN QUÂN"
Chuẩn bị đầy đủ nguồn lực để
BỨT PHÁ QUÝ 4
KẾT THÚC MỘT NĂM 2020
THÀNH CÔNG
C1 LUYỆN QUÂN TINH NHUỆ
(Xuất sắc, hiệu suất cao)
C2 KHÔNG CÒN NỖI LO VỀ TIỀN
(Doanh số tăng trưởng 150%)
C3 NHẤT ĐỊNH BAN HÀNH XONG
CÁC QUY TRÌNH QUAN TRỌNG

Chủ đề OKRs của chu kỳ, các Objective và "Why" được in ra và dán tại công ty

BƯỚC 3: CÁC CÁ NHÂN TỰ VIẾT BỘ OKRS CỦA RIÊNG MÌNH

Sau khi Mục tiêu quan trọng được công bố, hãy để mỗi cá nhân tự suy luận theo cách riêng của mình, ở vị trí của mỗi người.

Thực sự thì đây vẫn chưa phải bước có thể tạo ra bộ OKRs đầy đủ. Ngay cả việc chỉ công bố Mục tiêu của công ty cũng bao hàm ý đó. CEO nhìn chung sẽ cần có căn cứ để tạo ra các Kết quả chính của mình (Bộ OKRs cấp Công ty). Vì vậy quá trình thu thập ý tưởng vẫn chưa kết thúc.

Để cho mỗi thành viên trong công ty (bao gồm trưởng nhóm,

nhân viên) tự đưa ra góc nhìn của mình vào tạo ra các bộ OKRs mà không bị định hướng bởi Kết quả chính trong OKRs cấp công ty, cũng là cách để thu thập ý tưởng, thông tin. ***Chúng ta vẫn đang ở chiều từ dưới lên.***

Và để không ai bị ảnh hưởng trong việc sáng tạo ra OKRs, các cá nhân không nên, thậm chí là không được phép tham khảo OKRs của nhau.

OKRS KHÔNG NÊN ĐƯỢC XÂY DỰNG TRONG MỘT KHUNG CẢNH ĐÓNG, MỌI NGƯỜI CẦN LIÊN KẾT CÁC MỤC TIÊU VỚI NHAU, NHƯNG Ở BƯỚC NÀY THÌ KHÔNG!

Lấy ví dụ, công ty công bố 2 Mục tiêu quan trọng:

Mục tiêu 1: Tăng trưởng doanh số vượt bậc so với cùng kỳ năm trước.

Mục tiêu 2: Nâng cao năng lực mỗi cá nhân hơn nữa.

Mỗi cá nhân sẽ nhìn vào 2 Mục tiêu này và bắt đầu tự suy nghĩ. Dù là cùng một bộ phận/nhóm, mỗi cá nhân sẽ dựa vào phán đoán của mình, quan điểm và các nguồn lực riêng mà người đó nhìn thấy, sẽ tạo ra các bộ OKRs rất khác nhau.

Nhân viên kinh doanh 1:

Tạo ra doanh số mới ấn tượng (O).

- Tiếp cận 10 khách hàng mới, có quy mô lớn (KR).
- Chủ động lập kế hoạch và thuyết minh với 10 khách hàng mới đã tiếp cận (KR).
- Lấy được ít nhất 3 hợp đồng với trung bình ngân sách xyz vnd (KR).

Nâng cấp bản thân bằng các kỹ năng mới (O).

- Học ít nhất 3 khóa học cần thiết tham khảo từ bộ phận nhân sự (KR).
- Tốt nghiệp loại giỏi ít nhất → khóa học tham gia (KR).
- Thuyết trình trước nhóm về 1 khóa học có ích nhất với cả nhóm (KR).

Nhân viên kinh doanh 2:

Thúc đẩy doanh số từ khách hàng hiện tại hơn nữa (O).

- Phân tích chỉ số hoạt động của 15 khách hàng đang có (KR).
- Đề xuất tối ưu cho 15 khách hàng (KR).
- Tái ký hợp đồng khách hàng cũ với tổng giá trị cao hơn 200% (KR).

Vượt qua các kỳ thi chuyên môn của công ty (O).

- Đăng ký tham gia thi nâng cấp trước ngày 15 đầu quý (KR).
- Dành mỗi ngày 60p ôn tập kiến thức chuyên môn trong 30 ngày liên tục (KR).
- Tự thi thử và vượt qua 70% số lần trên tổng số 10 lần thi thử (KR).

Sau khi mỗi người đã tạo ra bộ OKRs của riêng mình (bao gồm trưởng nhóm), mỗi nhóm sẽ tự mình tổ chức các buổi họp chung để chia sẻ về OKRs của từng người. Buổi họp chung sẽ là lúc mọi người tham khảo OKRs của người khác, một mặt để học hỏi góc

nhìn, một mặt để nhận ra các mối liên kết chéo.

Điều quan trọng trong bước này là người trưởng nhóm có cơ hội tìm hiểu quan điểm, góc nhìn của mỗi thành viên trong nhóm, từ đó hình thành ra bức tranh chung về những Điều quan trọng của nhóm.

Theo cách đặt Mục tiêu thác đổ truyền thống, trưởng nhóm sẽ đưa ra mục tiêu và cách làm, sau đó phân bổ thành các mục tiêu nhỏ hơn cho thành viên, điều đó làm giảm tính sáng tạo. Bản thân người trưởng nhóm cũng không hoàn toàn nắm rõ trạng thái năng suất của từng thành viên. Áp đặt điều quan trọng cho thành viên của nhóm làm triệt tiêu động lực. Điều quan trọng của mỗi người nên để người đó quyết định! Tất nhiên, cần có vai trò tư vấn từ trưởng nhóm.

KHI ĐÃ HIỂU RÕ OKRS CỦA MỖI THÀNH VIÊN, TRƯỞNG NHÓM SẼ ĐIỀU CHỈNH BỘ OKRS CỦA MÌNH, CHIA SẺ VỚI CẢ NHÓM.

BƯỚC 4: TRƯỞNG NHÓM TẠO OKRS CÁ NHÂN (HỌP CHÉO)

Các trưởng nhóm sẽ tiến hành họp 1:1. Mỗi người sẽ trình bày các ưu tiên của nhóm mình (chính là bộ OKRs của trưởng nhóm) với người khác. Nếu một trưởng nhóm nhận thấy OKRs của bản thân cần có sự hỗ trợ từ trưởng nhóm khác, cần tiến hành đàm phán để trưởng nhóm kia bổ sung OKRs của họ.

OKRs của trưởng nhóm Marketing có Kết quả chính là tạo ra 1.000 khách hàng tiềm năng từ kênh Quảng cáo Google, điều đó cần mức ngân sách 100.000.000 vnd. Trưởng nhóm Marketing cần trao đổi điều này với trưởng nhóm Tài chính để bổ sung một Kết quả chính "Cung cấp 100.000.000 vnd cho nhóm Marketing".

Nếu việc đàm phán không thành công, mỗi người phải tự xem lại các Ưu tiên của mình, có thể phải dời lại sang quý tiếp theo.

Mục tiêu của trưởng nhóm tiếp thị là tung ra một chiến dịch lớn với Sản phẩm mới trong mùa hè, tuy nhiên Mục tiêu của trưởng nhóm sản xuất lại là vận hành tối đa để hoàn thành chỉ tiêu đối với các Sản phẩm đang có, theo yêu cầu từ nhóm kinh doanh. Khi này trưởng nhóm tiếp thị cần chuyển Mục tiêu của mình sang quý tiếp theo.

QUY TẮC LÀ: KHI OKRS CỦA TÔI LIÊN QUAN ĐẾN OKRS CỦA MỘT AI ĐÓ KHÁC, TÔI CẦN CHIA SẺ OKRS CỦA MÌNH VÀ ĐÀM PHÁN ĐỂ NGƯỜI ĐÓ PHẢN ÁNH OKRS CỦA TÔI TRONG OKRS CỦA HỌ.

Đây chính là hướng liên kết Chéo.

BƯỚC 5: GIÁM ĐỐC TẠO VÀ CÔNG BỐ OKRS CÁ NHÂN

Đây là bước cuối cùng theo hướng từ dưới lên, người giám đốc sẽ họp bàn 1:1 cũng như họp chung toàn bộ các trưởng nhóm để nghe chia sẻ từ OKRs của mỗi trưởng nhóm. Bước này tương tự với Bước số 3, khi trưởng nhóm thu thập thông tin từ OKRs của thành viên nhóm.

TỪ OKRS CỦA TRƯỞNG NHÓM, GIÁM ĐỐC SẼ CÓ ĐỦ THÔNG TIN, SỐ LIỆU ĐỂ TẠO RA CÁC KẾT QUẢ CHÍNH CHO BỘ OKRS CỦA MÌNH (VỐN CHỈ ĐANG CÓ MỤC TIÊU).

Người giám đốc cần có khả năng bao quát, tính toán để tạo ra OKRs của mình sao cho phát huy được OKRs của các trưởng nhóm. Một số trưởng nhóm sẽ có thể giữ nguyên OKRs của họ sau khi OKRs của giám đốc hoàn thành, một số sẽ cần thay đổi hoặc bỏ đi các Mục tiêu, Kết quả chính và bổ sung các Mục tiêu, Kết quả chính khác. Điều này tùy thuộc vào người giám đốc.

Lấy ví dụ ở bước 3, OKRs của giám đốc như sau:

Tăng trưởng doanh số vượt bậc so với cùng kỳ năm trước (O).

Tập trung thúc đẩy doanh số từ chính khách hàng hiện tại lên gấp 2.

Tăng thời gian chăm sóc thực tế đối với khách hàng cũ thêm 20%.

Tiến hành khảo sát hiệu quả của khách hàng cũ 2 lần mỗi tháng.

Và bạn sẽ thấy các Mục tiêu hay Kết quả chính liên quan đến việc lấy thêm hợp đồng mới từ toàn bộ thành viên của công ty sẽ … biến mất.

Các bước tiếp theo, mọi người sẽ lấy toàn bộ OKRs của giám đốc làm cơ sở để viết OKRs cá nhân.

BƯỚC 6: CÁC TRƯỞNG NHÓM ĐIỀU CHỈNH OKRS CỦA MÌNH

Từ OKRs của giám đốc, các trưởng nhóm sẽ tự điều chỉnh OKRs của mình. Sau đó từng người sẽ họp với giám đốc để đàm phán OKRs và họp chung các quản lý để tạo ra các liên kết chéo.

Hãy nhớ ở chiều từ trên xuống, liên tục phải họp chéo, họp nhóm để các liên kết chéo được tạo ra chặt chẽ.

BƯỚC 7: NHÂN VIÊN TẠO OKRS

Có được OKRs của mình, trưởng nhóm sẽ trình bày với cả nhóm. Nhân viên sẽ tiếp tục tự tạo OKRs cá nhân. Và tất nhiên, cũng đàm phán với trưởng nhóm thông qua cuộc họp 1:1, tạo liên kết chéo với thành viên khác trong nhóm thông qua cuộc họp chung của cả nhóm.

BƯỚC 8: KIỂM TRA LIÊN KẾT CHÉO

Liên kết chéo thường rất phức tạp, bạn có rủi ro là bỏ quên 1 người phụ thuộc hoặc 1 người mà bạn phụ thuộc vào họ. Hãy dùng biểu mẫu sau đây để chắc rằng các mối liên kết chéo đã được tính đến đầy đủ.

BIỂU MẪU LIÊN KẾT CHÉO OKRs

1. Liệt kê các nhóm hoặc cá nhân cần được liên kết với OKRs của bạn (thường là 3-10)
Danh sách liên kết có thể khác nhau giữa các OKRs. Liệt kê tất cả mọi người ở đây:

Nhóm hoặc cá nhân mà tôi phụ thuộc

1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

Nhóm hoặc cá nhân phụ thuộc vào tôi

1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

2. Xác nhận danh sách với người quản lý của bạn

3. Trình bày OKRs của bạn cho mỗi người trong danh sách. Xác nhận OKRs của bạn bằng một cuộc trao đổi ngắn (Trực tiếp hoặc từ xa, không nhất thiết chỉ bằng email)
Trong suốt cuộc trao đổi, hãy kiểm tra xem OKRs của bạn có liên kết không

4. Điều chỉnh OKRs của bạn dựa trên phản hồi và lặp lại
Nếu một trong các OKRs của bạn (hoặc Kết quả then chốt) phụ thuộc vào một nhóm khác có các ưu tiên khác nhau trong quý này, bạn nên tìm một giải pháp thay thế hoặc hoãn OKRs.

BƯỚC 9: KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG OKRS

Không phải ai cũng viết OKRs đủ tốt, ngay cả với các quản lý cấp cao. Sau khi mỗi người đã có OKRs, hãy sử dụng danh sách kiểm tra "Các sai lầm nên tránh khi viết OKRs" để tự xem lại OKRs của mình.

BƯỚC 10: CÔNG KHAI OKRS

Bạn có thể sử dụng một file excel chung (file Online, để ai cũng có thể kiểm tra, nhìn thấy), hoặc in OKRs của mỗi người ra dán gần nơi làm việc.

Miễn là bạn đảm bảo yếu tố Trong Suốt - Công khai của OKRs là được.

Nếu có quá nhiều nhân sự, công ty có thể cần xem xét tới các công cụ chuyên nghiệp dành cho OKRs như VNOKRs.

MỘT SỐ LƯU Ý:

1. Thời gian biểu của quá trình tạo OKRs toàn công ty cần được công khai.
2. Toàn bộ thành viên của tổ chức, nhân viên của công ty cần giữ cam kết thực hiện đúng thời gian biểu (rất quan trọng).
3. Để tạo ra sự nhịp nhàng, hãy để nhóm Canh giữ OKRs (OKRs Guard) mà tôi gọi là GOKRs giữ nhiệm vụ thúc đẩy các thành viên giữ đúng tiến độ cũng như chất lượng viết OKRs.
4. Bất kể ai đó chậm trễ ra sao, ngày cuối cùng để đưa toàn bộ OKRs ra công khai, tất cả cùng phải đưa OKRs của mình ra (nhập OKRs vào file excel, dán OKRs của mình lên tường, hoặc nhập OKRs của mình vào phần mềm). Những người, nhóm chậm trễ sẽ nhận được thông điệp: bạn cần Cam Kết với OKRs.

THAY ĐỔI GIỮA CHU KỲ

CHÚNG TA ĐỀU BIẾT OKRs cần sự quyết tâm theo đuổi, cam kết thực hiện. Điều gì xảy ra nếu một OKRs nào đó đang trở nên quá tệ, có khả năng thất bại cao, không còn quan trọng sau khi đã đi được ½ chu kỳ …? Chúng phải giữ vững tiến độ, kỷ luật Check-in và cố gắng cải thiện, đúng chứ?

Điều đó chính xác, nhưng không tuyệt đối.

Bạn nhớ không, OKRs nghĩa là "làm điều quan trọng" và để "đạt được mục tiêu". Vậy khi một Mục tiêu không còn trở nên quan trọng, chúng ta không nên cố chấp giữ lấy, hoặc khi một Kết quả chính không có còn khả năng tác động vào Mục tiêu, cũng không nên cố chấp để lại.

…

Trong Measure What Matters, John Doerr viết "một đức tính bị đánh giá thấp của OKRs là chúng ta có thể theo dõi và sau đó sửa đổi hoặc điều chỉnh khi cần thiết". Ông nói, không giống như việc đặt mục tiêu truyền thống, cứng nhắc, OKRs giống như một sinh vật đang thở.

Có những thứ nên được giữ vững ngay cả khi hoàn cảnh thay đổi, như Sứ Mệnh, Tầm Nhìn hay các mục tiêu dài hạn. Nhưng trong ngắn hạn, điều quan trọng luôn có thể sẽ khác đi, do những yếu tố cả khách quan và chủ quan chi phối. Các OKRs không bao giờ là những "đường ray cứng nhắc", OKRs là công cụ tổ chức của bạn cùng nhau cam kết với một điều gì đó.

Khi các nhóm suy nghĩ lại về OKRs hiện tại của họ hoặc thiết lập các OKRs mới, các chuyên gia khuyên bạn nên tập trung xung quanh "điều quan trọng nhất vào lúc này" và hướng OKRs của bạn theo những ưu tiên mới xuất hiện.

Các OKRs thực sự có nghĩa là cách ngắn gọn nhất để nói rõ nơi bạn muốn đến và cách bạn đến đó. Hãy suy nghĩ về cách bạn có thể sử dụng nó như một công cụ để mang lại sự rõ ràng, mang lại sự tự tin và để thống nhất sự tham gia từ mọi người.

ANDY GROVE, NGƯỜI SÁNG LẬP OKRS TỪNG NÓI "CÁC CÔNG TY TÔI BỊ PHÁ HỦY BỞI KHỦNG HOẢNG, CÁC CÔNG TY TỐT TỒN TẠI ĐƯỢC TRONG KHỦNG HOẢNG, CÒN CÁC CÔNG TY TUYỆT VỜI TIẾN BỘ NGAY TRONG KHỦNG HOẢNG".

CÂU CHUYỆN VỀ MURAL

Bạn còn nhớ những ngày tháng chúng ta gọi là "Năm Covid thứ 1" chứ? Sự bùng nổ của COVID-19 đã buộc các doanh nghiệp phải thay đổi cách họ vận hành. Các quy tắc giãn cách xã hội, cách ly, làm việc tại nhà khiến nhân viên của chúng ta không thể gặp nhau. Nhiều công ty đã phải thay đổi các sản phẩm và dịch vụ của họ cho phù hợp với nhu cầu thay đổi chóng mặt của khách hàng.

COVID-19 khiến cho nhiều công ty phải chuyển đổi mục tiêu 2020 tập trung vào việc "sống sót", thay vì phát triển mạnh. Nhưng đối với MURAL, một công ty cung cấp giải pháp hợp tác làm việc trực tuyến, COVID-19 đã đặt ra một thách thức sinh tồn khác: nhu cầu của khách hàng tăng gấp 10 lần, với người dùng trả tiền tăng 250%. Khối lượng công việc tăng lên trong khi các nhân viên đang học thích nghi với việc làm việc tại nhà đã khiến MURAL phải tập trung vào những điều thực sự quan trọng.

Cách tiếp cận thực hiện của MURAL rất đơn giản: nhóm lãnh đạo họp để quyết định sự tập trung của công ty trong quý và xác định cần thiết lập xong OKRs 2-3 tuần trước khi quý bắt đầu. Thông thường, các OKRs của công ty sẽ bao gồm yếu tố doanh thu hoặc khách hàng và các yếu tố về cách thức hoạt động nội bộ. Họ đã cố gắng bàn nhiều vòng để xác định các vấn đề nên là quan trọng ở cấp độ công ty hay nhóm. Và khi đã quyết định về OKRs công ty, MURAL triển khai xuống cấp nhóm và cá nhân, nhấn mạnh vào sự liên kết chéo thay vì nỗ lực điều hành "từ trên xuống". Vì tình huống cấp bách, họ chấp nhận có những OKRs cá nhân không thực sự hỗ trợ cho mục tiêu của công ty. Với họ điều quan trọng là mọi người đều có bộ OKRs của mình trước khi bước vào quý mới. Mọi thứ sẽ được theo dõi và điều chỉnh sau.

MURAL đang ở giữa kế hoạch OKRs quý 2 khi COVID-19 buộc công việc từ xa trở thành bình thường mới, phần lớn nhân viên của họ phải làm việc ở nhà. Việc này đòi hỏi CEO và nhóm lãnh

đạo phải điều chỉnh quy trình, cách làm việc trong khi vẫn cần đáp ứng việc lượng khách hàng tăng đột biến.

Trước đây, một phần đáng kể các nỗ lực tiếp thị và bán hàng của MURAL tập trung vào việc giáo dục khách hàng về lý do tại sao họ cần một công cụ kỹ thuật số để phối hợp làm việc. Tuy nhiên, với COVID-19, các công ty nhanh chóng nhận ra họ cần một công cụ như MURAL, do đó việc giáo dục khách hàng diễn ra nhanh hơn bình thường. Vì vậy MURAL nhận ra họ có thể đạt OKRs của năm chỉ trong một quý. Ngay lập tức họ biến OKRs năm thành OKRs quý: Trở thành công cụ điển hình cho việc kết nối làm việc hiệu suất cao.

Vì lượng tìm kiếm trên Google tăng vọt, MURAL đã nhân đôi việc viết bài đăng trên blog, chia sẻ câu chuyện của họ trên các phương tiện truyền thông chính thống và đảm bảo rằng họ có mặt trong các hội thảo liên quan đến làm việc từ xa.

Tất nhiên, việc đạt được các mục tiêu với tốc độ cao như vậy, họ cần xem xét lại các ưu tiên và thay đổi lịch trình làm việc của tất cả mọi người. Điều đó không dễ thực hiện khi mọi thứ rối ren giữa cuộc khủng hoảng. Lindsey Eatough là một người quản lý chuyển đổi doanh nghiệp tại công ty. Nhóm của cô giúp đỡ và tư vấn cho khách hàng của MURAL về cách họ có thể chuyển đổi tốt nhất không gian làm việc Online. Khi nhu cầu về các sản phẩm của MURAL tăng lên, nhu cầu về các dịch vụ mà cô ấy giám sát cũng tăng theo. Điều đó đòi hỏi Eatough phải phát triển đội ngũ của mình và tập quen với việc nói Không (với các khách hàng chưa phù hợp).

MURAL không phải công ty duy nhất buộc phải thích nghi do những thay đổi không lường trước bởi COVID-19, nhưng Beccar nói rằng cấu trúc và trụ cột mà công ty đã xây dựng, bao gồm thực hiện OKRs, giúp mọi người duy trì sự tập trung và hướng tới mục tiêu của mình.

OKRs đã mang lại rất nhiều sự rõ ràng và liên kết cho nhóm. Tập thể công ty không phải chạy quanh những điều không rõ ràng. Nhờ có OKRs năm và việc chuyển chúng thành OKRs quý, mọi người đều hiểu các ưu tiên và làm thế nào để mỗi người điều chỉnh OKRs của họ cho ưu tiên mới. OKRs mang lại sự nhanh nhẹn, thích nghi, sẵn sàng đương đầu với những thay đổi.

Beccar nhấn mạnh công ty không quan tâm đến việc nhân viên làm công việc của họ vào ban đêm, vào cuối tuần hay buổi sáng.

Điều duy nhất quan trọng, theo Beccar, là công việc họ làm đóng góp cho mục tiêu và kết quả chính của họ trong quý.

CHÚNG TA CÙNG QUAN SÁT MỘT CÂU CHUYỆN KHÁC, TỪ CHÍNH CÔNG TY CỦA TÔI - SEONGON

Đây là OKRs của chúng tôi cho tới cuối tháng 06/2020.

Kết quả chính

Đưa vào hoạt động 4 Quy trình, chính sách mới

500 việc được giao theo Card Giao Nhận Việc

Chuẩn bị kế hoạch cho 10 khách hàng sau khi kết thúc dịch cúm (Quảng cáo, SEO, Marketing)

100% nhân viên tuân thủ Kỷ luật thời chiến

Thực sự thì vào đầu tháng 3 (Chu kỳ OKRs tháng 3 đến hết tháng 6), chúng tôi cũng đưa ra mục tiêu ***"Tạo nền móng vững chắc, sẵn sàng cho nửa cuối năm 2020"***, nhưng với các Kết quả chính sau:

Tăng 200% hiệu suất mỗi thành viên của công ty.

Đưa vào hoạt động 8 quy trình, chính sách mới

Tạo ra 4 sản phẩm Google Marketing mới nhắm tới doanh nghiệp Du lịch

Chúng tôi đã khá tham vọng khi đặt ra những con số trên, chúng tôi nghĩ rằng nửa cuối 2020 sẽ là một năm sôi động và đầy đứa hẹn. Nhưng tình hình thay đổi khiến tôi phải đưa ra các định nghĩa khác về "nền móng vững chắc".

Bởi vì làm việc từ xa, bản thân điều này đã là một thách thức. Chúng tôi, mỗi người phải nỗ lực hơn rất nhiều để làm quen với việc thiếu kết nối. Bình thường một thông điệp có thể được truyền đi rất nhanh khi chúng ta ở gần nhau, nhưng làm việc tại nhà thông qua các công cụ trực tuyến khiến mọi thứ rắc rối hơn rất nhiều. Vì vậy chúng tôi cho rằng tăng 200% hiệu suất là một gánh nặng, điều cần hơn là công việc diễn ra trơn tru (thông qua "card giao nhận việc" với thông tin rõ ràng không cần hỏi lại và Kỷ Luật quan trọng hơn sự tự giác).

Việc chuẩn bị cho sản phẩm mới cũng không hứa hẹn tạo ra kết

quả vì sự bất ổn của thị trường, chúng tôi chuyển sang tập trung vào các khách hàng bị ảnh hưởng bởi COVID-19, với dự đoán rằng họ sẽ cần ngay giải pháp truyền thông, quảng cáo khi dịch bệnh chấm dứt. Vì vậy dù không tạo ra doanh số ngay lập tức, chúng tôi tập trung một phần nỗ lực vào dòng tiền trong tương lai, ***các hợp đồng sau mùa dịch***. Tất nhiên, chúng tôi vẫn còn một bộ OKRs nữa cho việc tạo ra nguồn thu ngay lập tức, dù không nhiều nhưng phải đủ để duy trì hoạt động.

Bằng cách truyền thông nội bộ rõ ràng về các ưu tiên mới, toàn bộ thành viên của SEONGON thay đổi OKRs của mình chỉ trong 2, 3 ngày bằng những Kết quả chính mới và tập trung thực hiện chúng. Bộ phận hành chính cũng thêm vào bộ OKRs của mình việc theo dõi và thúc đẩy toàn bộ thành viên thực hiện các vấn đề liên quan đến Kỷ luật.

Thực ra thì để có bộ OKRs như hình trên, chúng tôi đã phải thay đổi vài ba lần, hoàn toàn bám sát vào các diễn biến bất ngờ, khiến tình hình thay đổi chóng vánh.

BẠN CÓ THỂ BỔ SUNG VÀO BUỔI CHECK-IN CÂU HỎI SAU ĐỂ XÁC ĐỊNH ĐIỀU GÌ CẦN THAY ĐỔI TRONG CÁC ƯU TIÊN CŨNG NHƯ CÁC GIÁ TRỊ BẠN CẦN ĐẠT ĐƯỢC:

MỤC TIÊU VÀ CÁC KẾT QUẢ CHÍNH CỦA BẠN CÓ CÒN KHẢ NĂNG ĐẠT ĐƯỢC HOẶC CÒN Ý NGHĨA VỚI CÔNG TY NỮA KHÔNG? NẾU KHÔNG, CHÚNG TA NÊN THAY ĐỔI NHƯ THẾ NÀO, ĐIỀU GÌ NÊN ĐƯỢC THÊM VÀO VÀ ĐIỀU GÌ NÊN ĐƯỢC BỚT ĐI.

Và hãy nhớ, OKRs cần lựa chọn, nếu bạn quyết định bổ sung một Mục tiêu hoặc Kết quả chính, hãy xem xét bỏ đi một Mục tiêu và Kết quả chính trước đó.

Bàn về các câu hỏi thường gặp
Lỗi phổ biến

1. Bắt chước Google:

Nhiều tổ chức tìm đến OKRs bởi nghe thấy rằng Google đã thành công vượt bậc cùng OKRs. Hãy nhớ không có một cách duy nhất để áp dụng OKRs. Ngay cả trong các nhóm khác nhau của Google cũng sử dụng OKRs theo nhiều cách khác nhau. Hãy nhớ lại phần nói về Lợi ích của OKRs, nếu thực sự bạn có tham vọng, cũng nên rèn luyện để tổ chức của bạn quen với việc Tập Trung, Cam Kết, Sắp Xếp, Theo Dõi và Điều chỉnh trước đã.

2. Phó mặc cho "người khác"

Người lãnh đạo tổ chức cho rằng áp dụng OKRs là việc của cấp phó, hoặc trưởng bộ phận nhân sự, mà không muốn tham gia trực tiếp vào việc áp dụng OKRs. Hãy nhớ rằng điều kiện đầu tiên cần có để thực hiện OKRs là sự quyết tâm từ người đứng đầu. Ngay cả khi quá trình thực hiện OKRs tiêu tốn quá nhiều thời gian, người đứng đầu càng phải thể hiện sự quyết tâm và cam kết của mình.

3. Không hiểu rõ về OKRs

Nhiều tổ chức đã vội vàng áp dụng OKRs mà không trải qua quá trình học tập nghiêm túc và thiếu đội triển khai OKRs (OKRs Master, OKRs Guard, OKRs Coach). Sự vội vàng sẽ đánh đổi bằng việc triển khai tốn nguồn lực, gây ra sự chán nản và rồi sớm bỏ cuộc.

4. Bỏ quên OKRs

Bạn viết ra OKRs, nhưng sau đó lại có quá nhiều thứ "quan trọng khác" làm bạn quên mất việc thực hiện OKRs. Lỗi này thường gặp

ở tổ chức thiếu quy trình Check-in và bản thân các quản lý cấp cao cũng không cam kết với OKRs.

5. Viết OKRs không tốt

Bạn có quá nhiều Mục tiêu hoặc Kết quả chính:

Quá nhiều Mục tiêu và Kết quả chính nghĩa là không có điều thực sự quan trọng. Làm quá nhiều sẽ khiến bạn mất đi sự tập trung, khiến bạn mất sức và sớm nản chí. Hãy nhớ 1 chu kỳ 3 tháng chỉ có chưa tới 13 tuần để bạn thực hiện các OKRs.

Kết quả chính của bạn không thể đo lường được.

Kết quả chính phải chứa số, đo lượng được và chứng minh được. Kết quả chính đo lường giá trị của các hành động cụ thể. Cần rõ ràng và có thể đo lường liên tục.

Viết Kết quả chính như một danh sách các công việc.

Kết quả chính không phải là điều bạn làm. Đó là kết quả thành công của những gì bạn đã làm. Hãy đặt câu hỏi "So What" mỗi khi đặt ra Kết quả chính và tìm ra điều bạn thực sự muốn đạt được, sau tất cả các hành động.

Hãy xem lại nội dung các lỗi khi viết OKRs.

6. Tạo ra OKRs "thác đổ"

OKRs cần được thiết lập 3 chiều. Tạo ra OKRs thác đổ sẽ làm mất đi hầu hết lợi ích của OKRs: động lực, sự cam kết, khả năng thiết lập mục tiêu đúng đắn, khả năng kết nối và tính linh hoạt. Một tổ chức nên có từ 40% đến 60% OKRs được thu thập từ dưới lên.

7. Viết OKRs không liên kết

Mỗi người tự suy nghĩ và viết về OKRs của mình, sau đó chịu trách nhiệm với chúng. Nhưng một cá nhân không thể hoạt động độc lập trong một tổ chức. Khi nhiệm vụ, mục tiêu có sự ảnh hưởng từ cá nhân khác, hãy nói chuyện với nhau và phản ánh OKRs của nhau trong OKRs của mỗi người.

8. OKRs sử dụng để đánh giá hiệu suất và gắn trực tiếp với lương thưởng

Cho dù với bất kỳ lý do, lo lắng nào khiến bạn đưa vấn đề lương thưởng trực tiếp vào OKRs, bạn đã không còn phát huy được điểm

mạnh nhất của OKRs nữa: các Mục tiêu tham vọng/kéo giãn. Mọi người sẽ đối phó với OKRs và tạo ra những hành vi xấu.

9. Không phân biệt được OKRs cam kết và mở rộng/kéo giãn

Nhầm tưởng một OKRs cam kết là OKRs mở rộng làm tăng cơ hội thất bại. Các nhóm có thể không nghiêm túc thực hiện OKRs với 100% sự cố gắng.

Mặt khác, nhầm tưởng một OKRs mở rộng là một OKRs cam kết sẽ tạo ra sự nản chí, phòng thủ trong việc thực hiện chúng. Những gì "bắt buộc phải thực hiện" quá khó khiến cho mọi nỗ lực dường như sẽ đi đến thất bại.

10. Mục tiêu quá tham vọng hoặc quá bình thường

OKRs mở rộng là tốt, nhưng không thể đặt ra mục tiêu mà bạn chắc chắn 100% không thể hoàn thành. Bạn nên kỳ vọng sẽ đạt được 70% đến 80% mục tiêu khi đặt ra chúng.

Đặt ra mục tiêu quá dễ cũng không tốt. Nếu mọi chuyện dễ dàng, không cần bất cứ sự sáng tạo nào và không tạo ra sự tiến bộ nào, tổ chức của bạn sẽ trở nên bình thường và thiếu động lực.

Thậm chí, nếu Mục tiêu quá bình thường đến mức, ngay cả khi chúng đạt được 100% cũng không ai quan tâm, lúc đó bạn đang tốn nguồn lực vào những điều thực sự không quan trọng.

> Còn rất nhiều lỗi khác khi triển khai OKRs gây ra sự thất vọng, bỏ cuộc và hiểu sai về OKRs. Để tránh các lỗi sai, bạn có thể đặt ra các câu hỏi cho tôi theo địa chỉ email maixuandat@okrs.vn hoặc xem thêm website hoidapokrs.com.

CÁCH TÍNH LƯƠNG THƯỞNG

NHƯ ĐÃ NÓI TRONG CHƯƠNG TRƯỚC, một trong những tính chất quan trọng của OKRs là không gắn trực tiếp với lương thưởng. Vậy làm thế nào để chúng ta tính lương, thưởng cho mọi người?

Về mặt nguyên tắc, việc tính lương cho thành viên trong tổ chức được tính theo những thỏa thuận trong hợp đồng lao động và các văn bản đã được ban hành trước đó. Công việc này thường sẽ do Bộ phận Hành chính Nhân sự và Bộ phận Kế toán phối hợp thực hiện. Các quy định về lương cần được rõ ràng, công khai và tuân thủ trong mọi tình huống.

Có nhiều cách để tính lương: lương theo thời gian, lương theo sản phẩm, lương khoán, lương theo doanh thu … Hầu hết chúng sẽ tuân theo cách thức trả lương theo: vị trí, trình độ chuyên môn và kết quả công việc. Gọi là tính lương theo 3P.

ÁP DỤNG CÁCH TÍNH LƯƠNG 3P.

P1 (Pay for Position): Trả lương cho vị trí công việc.

P2 (Pay for Person): Trả lương cho năng lực của người giữ vị trí công việc.

P3 (Pay for Performance): Trả lương cho kết quả đạt được của người giữ vị trí công việc.

Với phương pháp này, công thức thu nhập (TN) của một người sẽ là:

> TN = P1 + P2 + P3 + Ghi Nhận (Recognition)

Lấy ví dụ, một nhân viên kinh doanh có mức lương vị trí là 5.000.000 VND/tháng. Quy định của bộ phận kinh doanh, trả lương cho một người có năng lực chuyên môn A là 2.000.000 VND/tháng, chuyên môn B là 3.000.000 VND/tháng và chuyên môn C là 4.000.000
VND/tháng.

Nhân viên cùng chức danh "Nhân viên kinh doanh" nhưng có năng lực khác nhau sẽ có các mức lương cơ sở là 7.000.000 vnđ, 8.000.000 vnd và 9.000.000 VND.

Bên cạnh lương cơ sở, nhân viên kinh doanh còn có lương hiệu quả, được tính theo các mức doanh số, lương theo mức doanh số được công bố thường vào đầu năm, đầu quý cho đến khi có quyết định khác thay thế.

Giả sử ta có mức lương hiệu quả cho kinh doanh như sau:

☐ Đạt doanh số 100.000.000 VND/tháng: hưởng 1.000.000 VND lương hiệu quả.

☐ Đạt doanh số 200.000.000 VND/tháng: hưởng 2.000.000 VND lương hiệu quả.

☐ Đạt doanh số 300.000.000 VND/tháng: hưởng 3.000.000 VND lương hiệu quả.

Một nhân viên kinh doanh có năng lực chuyên môn C, đạt kết quả kinh doanh 300.000.000 VND/tháng sẽ có thu nhập 12.000.000 VND (5.000.000 + 4.000.000 + 3.000.000).

Bạn hoàn toàn có thể xây dựng định mức khác nhau cho các nhân viên khác nhau, người có trình độ chuyên môn cao hơn có thể có các mức doanh số cao hơn.

Việc thực hiện chi trả lương này sẽ không phụ thuộc vào đánh giá chủ quan của người quản lý. Có nghĩa là, cho dù việc đạt được doanh số là do sự nỗ lực hoặc không, nhân viên kinh doanh vẫn sẽ

nhận đủ được lương của mình.

Đối với các bộ phận không có hiệu quả doanh số hoặc định mức hiệu quả rõ ràng, việc xây dựng P3 sẽ khó khăn hơn. Tùy thuộc vào tính chất công việc, mức độ đóng góp đối với hiệu quả chung của công ty, sẽ xây dựng các định mức khác nhau.

Một số bộ phận lại không có P3, do tính chất công việc không đóng góp trực tiếp vào kết quả kinh doanh, hiệu quả kinh doanh. Chúng ta có thể xem xét tới việc tăng thu nhập bằng Ghi nhận (Recognition) khi áp dụng CFRs cùng với OKRs.

Lý thuyết trên gần như không ảnh hưởng tới việc áp dụng OKRs, thông thường các chỉ tiêu công việc (KPIs) sẽ là một phần của OKRs (các Kết quả chính), bên cạnh các Kết quả chính khác. Và vì OKRs là đặt ra các mục tiêu tiến bộ hơn mỗi chu kỳ, sẽ gần như không xảy ra tình huống các Kết quả chính có số đo thấp hơn các định mức để tính P3. Nếu thực sự thấp hơn, có lẽ chúng ta đang gặp vấn đề trong việc đánh giá năng lực nhân viên và định mức để nhận lương P3 đang quá khó, không thực tế.

SỬ DỤNG OKRS LÀ MỘT PHẦN CỦA LƯƠNG THƯỞNG.

OKRs không gắn trực tiếp với lương thưởng, điều đó mở ra một luận điểm: OKRs gắn gián tiếp với lương thưởng.

Bởi vì OKRs cho thấy nỗ lực của một người và khả năng thực sự của người đó. Tổ chức có thể nhìn nhận việc thực hiện OKRs là một trong các căn cứ để xét tăng lương cơ sở. Với lương P2, ngoài năng lực chuyên môn, còn có thể xét đến thời gian làm việc, các đóng góp thường xuyên của một người với tổ chức. Vì vậy trong mỗi cuộc trao đổi thay đổi (tăng) lương, chúng ta hoàn toàn có thể nhìn sâu hơn vào quá trình thực hiện OKRs của một người để cho thấy người đó có xứng đáng hay là không.

Tuy nhiên, để tránh cho việc OKRs bị tác động, cuộc họp phân loại/đánh giá OKRs và cuộc họp về lương nên được tách biệt, thậm chí là cách xa nhau (ít nhất một tháng). Điều đó giúp cho việc đánh giá không bị ảnh hưởng quá nhiều bởi OKRs và OKRs không bị chi phối quá nhiều bởi động lực tăng lương của một người.

Ngoài đóng góp vào việc xem xét tăng lương, OKRs có thể tăng thêm thu nhập của một người khi áp dụng cùng CFRs. Những đóng góp đặc biệt mang lại giá trị hoàn toàn có thể được Ghi nhận bằng hiện vật có giá trị và tiền mặt. Bạn có thể áp dụng một quy

trình xét duyệt Ghi nhận đặc biệt này với sự có mặt của việc thực hiện OKRs, được tính là một trong các căn cứ.

Các căn cứ khác có thể đưa vào bộ tiêu chuẩn xem xét:

1. Nỗ lực trong việc thực hiện OKRs (Nỗ lực khác với điểm số, điều này gần giống như Điểm Phân Loại OKRs).
2. Sự phù hợp của một thành viên đối với Văn Hóa Tổ Chức (Nếu bạn đạt hiệu quả công việc cao, nhưng lại không phải một người phù hợp, không có các hành vi tương đồng với Giá trị/Niềm tin của tổ chức, bạn cũng không xứng đáng được Ghi nhận đặc biệt).
3. Hiệu suất công việc (So với định mức đã công bố).
4. Giá trị cụ thể đóng góp cho tổ chức (Được quy ra con số tài chính cụ thể, làm căn cứ cho số tiền thưởng Ghi nhận).

Đối với các Ghi nhận không quá đặc biệt, thay vì tặng các phần quà nhỏ hoặc số tiền không quá ý nghĩa, bạn có thể xem xét quy đổi Ghi nhận ra điểm số (Ngôi sao, Bông Hoa hay bất cứ khái niệm gì mà tổ chức bạn cảm thấy phù hợp). Các thành viên có thể tích lũy điểm số này để quy đổi ra các hiện vật có giá trị, theo quy định của tổ chức.

Với những phần mềm chuyên biệt cho OKRs như VNORKs, việc "tặng sao" thông qua Phản hồi, Ghi nhận được tích hợp sẵn và công khai để tạo ra động lực cho toàn bộ thành viên trong tổ chức. Ngoài ra tổ chức có thể tạo ra kho (Store) gồm các hiện vật khác nhau được quy ước tương ứng với số Sao cần có để được quy đổi, mọi thành viên có thể chủ động đổi điểm số của mình mà không cần một quá trình thủ tục phức tạp. Tùy vào nguồn lực của tổ chức, các hiện vật có thể nhỏ như ly trà sữa, con chuột máy tính hoặc giá trị cao hơn như tai nghe hiện đại, điện thoại, máy giặt, tủ lạnh …

ÁP DỤNG TỐT CFRS TRONG VẬN HÀNH OKRS, BẠN SẼ CHỨNG KIẾN MỘT KHÔNG KHÍ TÍCH CỰC, HÀO HỨNG TRONG MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC.

OKRS & KPIS

Sự khác biệt giữa OKRs và KPIs là gì?

KPIs (Key Performance Indicator) là Chỉ số hiệu suất chính, được sử dụng bởi mọi tổ chức. Nếu biết thiết lập các KPIs đủ tốt, chúng sẽ chứa rất nhiều thông tin có ý nghĩa giúp đưa ra quyết định.

Khi mới tiếp xúc với OKRs, bạn sẽ thấy các Kết quả chính khá giống với KPI. Tuy nhiên hãy xem xét ví dụ sau đây:

KPIs bộ phận kinh doanh:

Tạo ra doanh số 1.000.000.000 vnđ.

Duy trì doanh số khách cũ đạt 500.000.000 vnđ.

OKRs thì sẽ như sau:

Thúc đẩy doanh số mạnh mẽ hơn quý trước đóng góp vào mục tiêu đạt kỷ lục của công ty.

Gặp gỡ 50 khách hàng mới tiềm năng.

Đạt tỷ lệ ký hợp đồng 20%.

Doanh số mới đạt 1.000.000.000 vnđ.

Duy trì doanh số khách cũ đạt 500.000.000 vnđ.

Bổ sung 3 nhân viên kinh doanh trình độ cao.

OKRs cũng chứa các con số, nhưng bản chất của OKRs khác với KPIs. KPIs nói về các con số tạo ra các kết quả quan trọng, cho thấy sức khỏe của tổ chức đang như thế nào? *OKRs quan tâm xa hơn việc các con số trông như thế nào,* OKRs nói về Mục tiêu của bạn là

những gì bạn muốn đạt được, Kết quả chính của bạn là làm thế nào để bạn đạt được mục tiêu. Với OKRs, đặt ra chỉ tiêu doanh thu chưa đủ, cần các Kết quả chính có khả năng tác động đến sự thành công của Mục tiêu, vì vậy bạn thấy chủ sở hữu OKRs bộ phận kinh doanh sẽ để tâm tới cả việc bổ sung nhân sự, điều vốn là nhiệm vụ của bộ phận nhân sự.

Một điều thách thức đối với KPIs là nó có ý nghĩa khác nhau với mỗi người. 1.000.000.000 vnđ doanh số đối với nhóm là gì, có thể là một kỷ lục đáng mừng. Còn đối với công ty là gì, nó thậm chí có thể là sự sống còn.

OKRs đem đến ngữ cảnh cụ thể cho công việc. Mỗi OKRs đều được xây dựng dựa trên 3 câu hỏi Why, What và How. OKRs của một thành viên trong nhóm hướng tới thúc đẩy sự thành công OKRs nhóm (thuộc sở hữu của nhóm), và OKRs của nhóm thúc đẩy sự thành công OKRs tổ chức (thuộc sở hữu của người đứng đầu). Mỗi một mục tiêu (What) được tính toán và chứng minh sự thành công thông qua các Kết quả chính (How). Và do tính trong suốt của OKRs, tất cả mọi người đều biết Why, What, How của mình và của người khác.

Một trong những điểm tôi yêu thích ở OKRs là các quan điểm, triết lý, tư tưởng của hệ thống này. *OKRs nghĩa là những gì thực sự quan trọng*, buộc bạn phải đưa ra các lựa chọn Có - Không với các công việc cụ thể vào những thời điểm quan trọng. Thậm chí với OKRs, làm càng ít nghĩa là càng tốt và ngược lại.

Có phải mọi con số đều quan trọng không? Đúng vậy.

Có phải mọi con số đều quan trọng vào lúc này không? Chắc chắn không phải vậy.

OKRs đòi hỏi bạn phải lựa chọn các con số cần thiết nhất và ưu tiên các nguồn lực của cả tổ chức cho chúng. Thay vì làm mọi việc, cùng một lúc. Cả KPIs và OKRs đều có chữ Key, đừng quên điều đó dù bạn đang triển khai hệ thống nào. Đôi khi trong lúc triển khai KPI, bạn quên đi điều đó và đặt ra thật nhiều KPI. Với OKRs, bạn không thể quên rằng mình cần tập trung vào điều quan trọng, vì đây là bản chất tư tưởng của OKRs.

OKRs không phải là về việc theo dõi mọi thứ bạn làm. Nếu không, các OKRs của công ty sẽ bao gồm các Kết quả chính như in ấn giấy tờ, trình ký văn bản, gọi điện cho khách hàng.

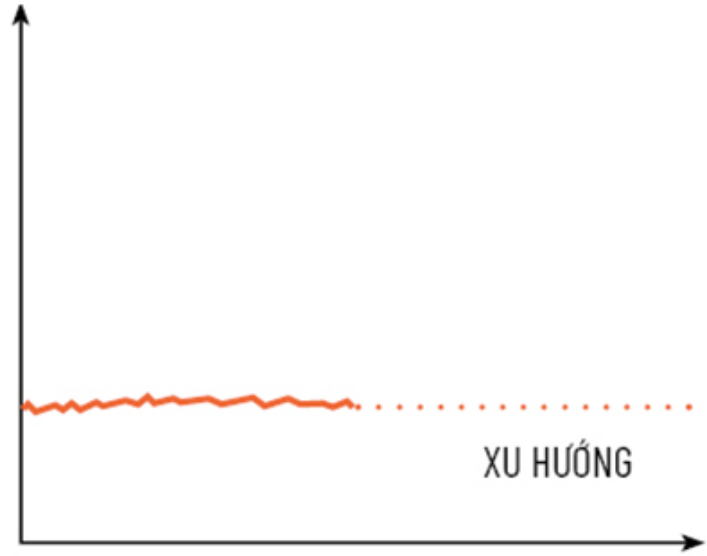
Và điều khác biệt ý nghĩa nhất OKRs mang lại chính là suy nghĩ

"tiến lên" mà mỗi chúng ta nên có.

KPIs đôi khi được gọi là số liệu sức khỏe, vì chúng giúp bạn theo dõi sức khỏe tổng thể của tổ chức. Giống như các chỉ số sức khỏe của bạn, chúng cần được theo dõi. Và nếu mọi thứ đang ở ngưỡng an toàn, bạn chỉ cần tiếp tục sống một cách bình thản như mọi ngày. Và nếu có chỉ số chạm ngưỡng an toàn, bạn sẽ cần hành động.

OKRs thì khác, OKRs giống như bạn tham gia một khóa huấn luyện GYM. Bạn có các chỉ số phân tích cơ thể, và sau đó bạn có các chỉ số mục tiêu cần đạt được: lượng mỡ trong cơ thể, lượng cơ, nhịp tim, sự cân đối giữa các phần của cơ thể … Sau mỗi thời gian tập GYM cùng huấn luyện viên, bạn lại đo lại chỉ số cơ thể mình để biết rằng mọi thứ có đang đi đúng hướng hay không và bạn nên điều chỉnh như thế nào. Và nếu bạn đã quen với việc tập GYM, ngay cả khi đã đạt được các chỉ số cân bằng đáng mơ ước, bạn sẽ vẫn tiếp tục, bởi bạn biết bản thân mình còn có thể tốt hơn nữa. Sau khi giảm mỡ, bạn sẽ khiến cơ thể săn chắc hơn hoặc một số bộ phận nở nang hơn chứ?

OKRs là như vậy, nếu một mục tiêu nào đó lặp đi lặp lại và đi ngang, có nghĩa là chúng ta cần xem xét thúc đẩy mục tiêu đó trong chu kỳ tiếp theo. OKRs không chỉ đo hiệu suất cho thấy sức khỏe của tổ chức, OKRs thúc đẩy cả tổ chức đi lên không ngừng nghỉ, thậm chí là đi rất xa (với OKRs tham vọng).



NẾU KẾT HỢP KPIS VÀ OKRS, CHÚNG TA SẼ LÀM NHƯ THẾ NÀO?

Vì OKRs cần sự tập trung, đòi hỏi phải giới hạn số Mục tiêu và Kết quả chính. Nghĩa là bạn không thể đưa mọi thứ vào trong OKRs.

Hãy nghĩ thế này, khi bạn đi tập GYM, bạn sẽ cần tuân thủ một vài

chế độ dinh dưỡng, một số bài tập khó. Nhưng điều đó không có nghĩa bạn sẽ dừng các hoạt động khác. Bạn vẫn đi ngủ và thức dậy đúng giờ, vẫn đi bộ và làm việc, vẫn có các cuộc đi chơi, liên hoan … Cuộc sống có hàng tá việc bạn làm mỗi ngày.

Nhưng để đạt mục tiêu tập GYM, bạn cần chú trọng vào một số thứ cụ thể, bạn sẽ cảm thấy mệt mỏi hơn một chút cho những thứ như: ăn uống kham khổ hơn, tập luyện mệt mỏi hơn, không hút thuốc uống rượu … Bạn thay đổi các thói quen, ưu tiên cho mục tiêu tập GYM.

OKRS LÀ NHƯ VẬY, ĐÒI HỎI TỔ CHỨC TẬP HỢP CÁC ƯU TIÊN VÀ ĐẢM BẢO CUNG CẤP ĐỦ NGUỒN LỰC ĐỂ THỰC HIỆN CÁC ƯU TIÊN.

Để thiết lập OKRs tốt, bạn nên đánh giá các khía cạnh khác nhau trong doanh nghiệp của mình và xác định những khía cạnh nào đó có tác động lớn nhất trong khi giữ các yếu tố khác ở trạng thái ổn định.

Để tạo ra kết quả đáng ăn mừng cho quý này, tổ chức của bạn cho rằng Đạt được các khách hàng mới là quan trọng, bạn thấy rằng các khách hàng cũ vẫn đang hoạt động tốt và không có nhiều rủi ro. Vì vậy bạn quyết định đưa việc đạt được các khách hàng mới vào OKRs. Nhưng rồi trong quá trình thực hiện, bạn nhận thấy các khách hàng cũ bắt đầu có những than phiền, một vài khách hàng chấm dứt hợp đồng. Nếu điều đó đủ để gây ra rủi ro cho OKRs công ty, bạn sẽ xem xét lại các ưu tiên và có thể đưa việc chăm sóc khách hàng cũ vào OKRs.

Một số ít KPIs hiện tại của bạn là những KPIs quan trọng nhất và chúng sẽ trở thành một phần của OKRs. KPIs có xu hướng ít thay đổi theo các quý, nhưng chắc chắn rằng các ưu tiên của bạn có thể thay đổi từ quý này sang quý tiếp theo. OKRs có tính thích ứng và có thể thay đổi để giúp bạn tập trung vào những gì thực sự quan trọng trong thời điểm cụ thể.

Hầu hết các KPIs chỉ là những thứ bạn cần theo dõi. Bạn sẽ theo dõi chúng thường xuyên qua các báo cáo, miễn là chúng ở trong một số ngưỡng nhất định, bạn sẽ không cần lo lắng về chúng.

Có một ví dụ của Felipe Castro về mối quan hệ giữa OKRs, KPIs và chiến lược mà tôi rất thích:

Hãy tưởng tượng bạn muốn đi trên một con đường. Điều đầu tiên bạn cần quyết định là nơi bạn muốn đến, vì vậy bạn sử dụng một

hướng dẫn du lịch và chọn đi từ San Francisco xuống Đường cao tốc Bờ biển Thái Bình Dương.

Sau khi bạn đã quyết định nơi bạn muốn đi, bạn vào xe và nhập điểm đến trên GPS, điều này sẽ giúp bạn theo dõi nếu bạn đang đi đúng hướng và đúng khóa học nếu cần thiết.

Khi bạn lái xe, chiếc xe của bạn cũng có bảng điều khiển theo dõi rất nhiều số liệu và sẽ cho bạn biết tình trạng của xe. Miễn là các số đó nằm trong một số ngưỡng nhất định và không báo màu da cam/đỏ, bạn không cần quan tâm đến chúng. Nhưng nếu bảng điều khiển của bạn cho thấy bạn sắp hết nhiên liệu, thì bạn phải điều chỉnh hướng đi và tìm một trạm xăng.

Chuyến du ngoạn đường phố

Bạn muốn đi đâu?	Bạn có đang đi đúng đường không?	Mọi thứ còn lại có ổn không?
Sách hướng dẫn du lịch Chiến lược	Hệ thống điều hướng GPS OKR	Các mặt số trên bảng điều khiển Theo dõi KPIs

- **Chiến lược là quá trình quyết định điểm đến của bạn.** Nó giúp bạn quyết định nơi bạn muốn đi.
- **OKRs là GPS của bạn, hệ thống điều hướng trong xe của bạn:** nó sẽ giúp bạn theo dõi nếu bạn đi đúng đường và đúng tuyến đường nhanh nhất. Và cũng giống như GPS, OKRs không giúp bạn quyết định đích đến và nó sẽ không giúp bạn xây dựng chiến lược của mình.
- KPIs là các mặt số trên bảng điều khiển của xe bạn, cho bạn biết nếu mọi thứ khác đều ổn.

Ví dụ Kết quả chính và KPI

Lượng truy cập trên trang web của bạn đang diễn ra tốt đẹp, vì vậy bạn quyết định tập trung vào chuyển đổi:

Kết quả chính		KPI chốt
Tăng tỷ lệ chuyển đổi từ X sang Y		Tăng lượng truy cập trên website từ X sang Y

Sản phẩm của bạn ổn định, vì vậy bạn quyết định tập trung vào việc tăng sự tương tác của khách hàng:

Kết quả chính		KPI chốt
Tăng sự tương tác của khách hàng		Tăng giá trị tương tác của khách hàng từ X sang Y

Công ty của bạn bán một dịch vụ phần mềm trả tiền theo tháng, bạn có đủ khách hàng mới đăng ký thường xuyên nhưng tỷ lệ hủy bỏ quá cao. Bạn quyết định tập trung vào việc tăng tỷ lệ giữ chân khách hàng:

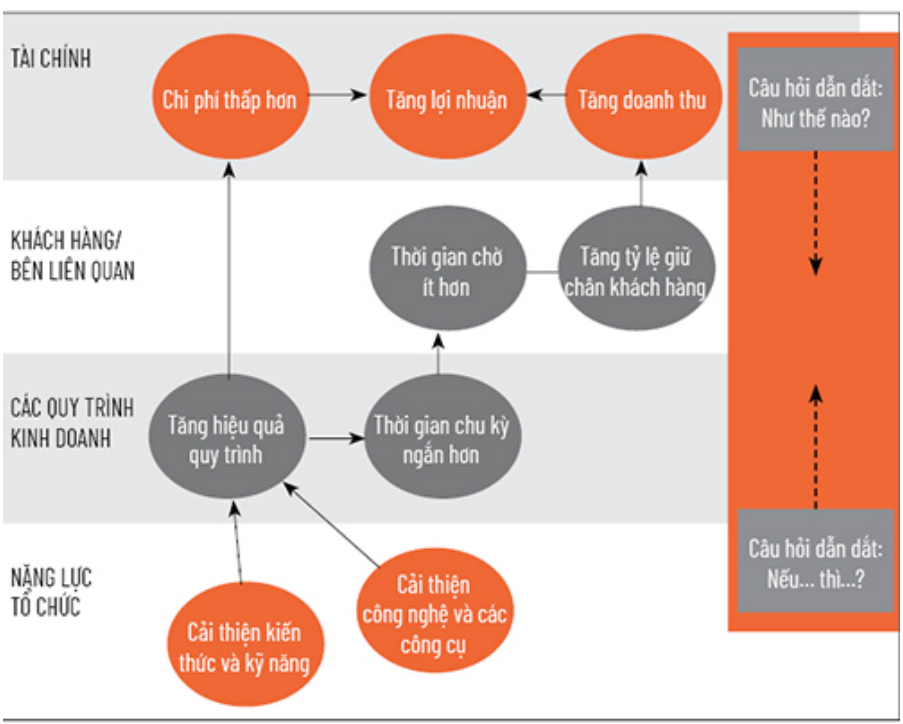
Kết quả chính		KPI chốt
Tăng tỷ lệ giữ chân khách hàng		Tăng tỷ lệ giữ chân khách hàng

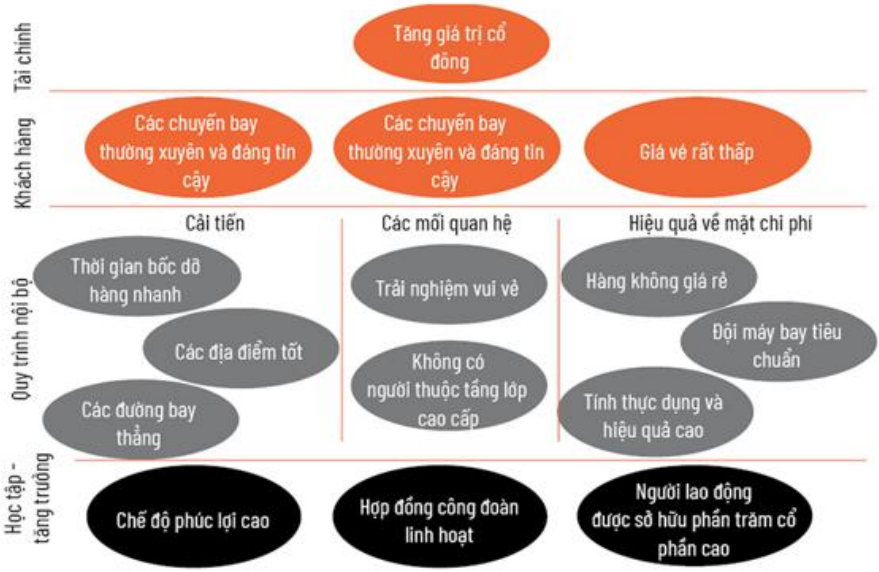
Cuối cùng, việc đưa KPIs vào OKRs được chứng minh là thành công khi các hành vi đã thay đổi và bạn không cần đưa chủ đề đó vào OKRs nữa - tất cả những gì bạn cần là một số quy tắc cơ bản để KPIs đó không giảm xuống. Với OKRs, quan trọng là chúng ta hiểu lý do đằng sau của việc tạo ra các OKRs trong mỗi chu kỳ.

OKRS & BSC

BSC (Balanced Scorecard - Thẻ điểm cân bằng), cũng như OKRs, đều là các khung quản lý và theo dõi các mục tiêu.

BSC xuất hiện trong bối cảnh cấu trúc quản lý chiến lược vào đầu những năm 1990, một vài thập kỷ sau khi Andy Grove đồng sáng lập Intel và ra mắt hệ thống OKRs hiện đại. Cả OKRs và BSC đều là các hệ thống để thúc đẩy thay đổi. Cả hai đều tìm cách truyền đạt minh bạch những gì một nhóm hoặc tổ chức đang cố gắng đạt được, sắp xếp công việc của các nhóm với chiến lược và đo lường tất cả tiến bộ chiến lược theo kết quả mong muốn được xác định trước.


TÀI CHÍNH
Chi phí thấp hơn
Tăng lợi nhuận
Tăng doanh thu
Câu hỏi dẫn dắt: Như thế nào?
KHÁCH HÀNG/ BÊN LIÊN QUAN
Thời gian chờ ít hơn
Tăng tỷ lệ giữ chân khách hàng
CÁC QUY TRÌNH KINH DOANH
Tăng hiệu quả quy trình
Thời gian chu kỳ ngắn hơn
Câu hỏi dẫn dắt: Nếu... thì...?
NĂNG LỰC TỔ CHỨC
Cải thiện kiến thức và kỹ năng
Cải thiện công nghệ và các công cụ


Tài chính
Tăng giá trị cổ đông
Khách hàng
Các chuyến bay thường xuyên và đáng tin cậy
Các chuyến bay thường xuyên và đáng tin cậy
Giá vé rất thấp
Cải tiến
Các mối quan hệ
Hiệu quả về mặt chi phí
Quy trình nội bộ
Thời gian bốc dỡ hàng nhanh
Các địa điểm tốt
Các đường bay thẳng
Trải nghiệm vui vẻ
Không có người thuộc tầng lớp cao cấp
Hàng không giá rẻ
Đội máy bay tiêu chuẩn
Tính thực dụng và hiệu quả cao
Học tập - tăng trưởng
Chế độ phúc lợi cao
Hợp đồng công đoàn linh hoạt
Người lao động được sở hữu phần trăm cổ phần cao

Nhưng trong khi có rất nhiều điểm tương đồng giữa OKRs và BSC, có những khác biệt lớn trong cách tiếp cận chiến lược và kỹ thuật tổng thể của chúng.

SỰ KHÁC BIỆT GIỮA OKRS VÀ BSC

Sự khác biệt chính đầu tiên là BSC dựa trên bản đồ chiến lược tổng thể với các tham số, nghĩa là có sẵn một cấu trúc được thiết lập cho cách các mục tiêu được tạo ra, theo bốn khía cạnh riêng biệt nhưng liên quan đến hiệu suất: *Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, và Học tập - tăng trưởng.*

Với BSC, khía cạnh tài chính là quan trọng nhất và được sử dụng để tạo các tham số đo lường để trả lời các câu hỏi:

1. *Mục tiêu liên quan đến tài chính:* Những mục tiêu tài chính nào sẽ ảnh hưởng đến tổ chức của chúng tôi?
2. *Mục tiêu liên quan đến khách hàng:* Điều gì là quan trọng đối với khách hàng của chúng tôi, điều này sẽ ảnh hưởng đến tình hình tài chính của chúng tôi như thế nào?
3. *Mục tiêu liên quan đến quy trình nội bộ:* Chúng ta cần làm gì tốt trong nội bộ, để đáp ứng mục tiêu liên quan đến khách hàng, điều đó sẽ ảnh hưởng đến tình hình tài chính của chúng ta?
4. *Mục tiêu liên quan đến học hỏi và phát triển:* Chúng ta cần có

những kỹ năng, văn hóa và năng lực nào trong tổ chức của mình để thực hiện quy trình khiến khách hàng hài lòng và cuối cùng ảnh hưởng đến tình hình tài chính của chúng ta?

Để thực hiện các mục tiêu, khung BSC bao gồm *Mục tiêu, Biện pháp, Sáng kiến và Chỉ số.*

Một số điểm khác nhau cơ bản:

BSC có *chu kỳ tối thiểu 1 năm.*

BSC được đặt ra và truyền đạt từ trên xuống. Khác với việc tạo ra OKRs theo 3 chiều.

Cả BSC và OKRs cùng định nghĩa Mục tiêu là những gì cần đạt được. Tuy nhiên, *BSC có thể có nhiều mục tiêu hơn*, có thể có tới 10 - 15 mục tiêu trong cùng một thời điểm.

Trong BSC, các số đo biện pháp giống như các kết quả chính. Nhưng *BSC khuyến nghị chỉ có 1-2 biện pháp cho mỗi mục tiêu,* trong khi với OKRs, bạn có thể có 3-5 kết quả chính .

BSC sử dụng tham số (%) để định nghĩa sự quan trọng của mỗi Mục tiêu. OKRs không sử dụng tham số, mỗi người/nhóm sẽ quyết định mức độ ưu tiên là gì.

BSC cũng khác với OKRs ở chỗ nó *liên quan trực tiếp đến đánh giá hiệu suất, tiền thưởng*. Mục đích là để khuyến khích sự rõ ràng và thiết lập mục tiêu mong muốn.

Các điểm tương đồng	OKRs	BSC
Các hệ thống để thúc đẩy sự thay đổi	✓	✓
Khái niệm về MỤC TIÊU	✓	✓
Khái niệm về HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG	Các kết quả then chốt	Các số đo biện pháp
Dựa vào ĐỘNG LỰC để thành công	✓	✓
Chỉ là một công cụ, không phải là một giải pháp thần kỳ	✓	✓

SỰ KHÁC BIỆT:	
OKRs	**BSC**
Được tiến hành hàng quý/hàng tháng	Được tiến hành hàng năm
Không liên quan trực tiếp đến đánh giá hiệu suất, tiền thưởng	Liên quan trực tiếp đến hiệu suất, tiền thưởng
Khuyến khích việc đón nhận rủi ro	Đề cao trách nhiệm giải trình
Mang tính chiến lược - điều gì là quan trọng nhất trong quý tới?	Mang tính tổng thể - 4 phương diện (tài chính, khách hàng, nội bộ, học hỏi)
Các số đo biện pháp mang tính dự báo	Các số đo biện pháp tường thuật lại các kết quả đầu ra đã đạt được
Được tạo ra theo ba chiều	Được đặt ra và truyền đạt từ trên xuống

Ví dụ về BSC và OKRs: đánh giá hệ thống đặt vé tàu hỏa

	Mục tiêu	Số đo biện pháp	Sáng kiến	Các chỉ số
Các mục tiêu tài chính:	Tăng doanh thu	Tăng 10% doanh thu thuần	Phát triển các chính sách bán hàng mới	Các báo cáo tài chính
Các mục tiêu khách hàng:	Được khách hàng cho điểm đánh giá xuất sắc	Tăng 10% số lượng đánh giá của khách hàng	Ra mắt chức năng kêu gọi hành động (call to action) để khách hàng để lại đánh giá sau tất cả các chuyến tàu	Đánh giá về các chuyến tàu
Các mục tiêu về quy trình nội bộ:	Trở thành "Uber" hay "Lyft" của ngành tàu hỏa với hình thức định giá động	25% doanh thu mới đến từ các kênh thuật toán của ứng dụng	Ra mắt thuật toán mới của ứng dụng	Sự triển khai thuật toán
Học tập - tăng trưởng:	Có một đội ngũ nhân sự giàu kinh nghiệm	100% nhóm được huấn luyện về các thay đổi của ứng dụng	Lên kế hoạch để mọi người cùng tham gia ra mắt phiên bản mới	Tham dự 100%

Còn đây là cách của OKRs:

Thu thập đánh giá về hệ thống CTA sau khi tất cả chuyến tàu đã chạy (O).

Hệ thống đánh giá ra mắt vào ngày 1 tháng 3 (KR)

70% người đã đặt vé qua ứng dụng thành công sẽ nhận được bản đề nghị đánh giá (KR)

Có được 1.000 đánh giá trong tuần đầu tiên ra mắt (KR).

80% các đánh giá, đóng góp ý tưởng cho các bản cập nhật trong tương lai (KR).

KẾT HỢP BSC VÀ OKRS

BSC có thể được sử dụng với OKRs, chúng có thể bổ sung cho nhau, đặc biệt ở cấp cao. Nếu tổ chức của bạn chưa từng áp dụng các lý thuyết quản trị, có thể bạn đang ở trong tình trạng "thầy bói xem voi". Tôi đã từng nhiều lần trò chuyện với các công ty trẻ và họ thường đặt ra các Mục tiêu quan trọng rồi sau đó phát hiện rằng họ đang bỏ sót những điều quan trọng khác, bởi họ không nhìn thấy bức tranh lớn.

Khi bắt đầu xem xét các vấn đề quan trọng cần đặt ra trong mỗi chu kỳ, chúng ta có thể thu thập ý kiến của toàn thể thành viên tổ

chức, sau đó tập hợp và bổ sung bằng đóng góp của các quản lý cấp cao. Các ý kiến sẽ được sắp xếp dựa vào 4 nhóm mục tiêu của Bản đồ chiến lược BSC, sau đó đưa ra lựa chọn.

Ma trận phân loại "Điều quan trọng"	Quan trọng: Gấp	Quan trọng: Không gấp	Không quan trọng: Gấp	Không quan trọng: Không gấp
Tài chính				
Khách hàng				
Quy trình				
Học hỏi - Phát triển				

Nhìn chung, BSC có cấu trúc vững chắc và xơ cứng hơn OKRs, đòi hỏi một tổ chức có cơ cấu đầy đủ, với nhiều kinh nghiệm về quản trị. OKRs thì linh hoạt hơn, giải quyết các vấn đề của tổ chức theo cách nhanh hơn.

Tuy nhiên, so sánh OKRs và BSC giống như so sánh bếp ga và bếp lò, chúng là hai các công cụ được thiết kế cho một mục đích tương tự với những sức mạnh khác nhau. Một nhà quản lý giỏi có thể sử dụng tốt BSC hoặc OKRs, hoặc cả 2, cũng giống như một đầu bếp có thể làm ra món ăn ngon bằng chiếc bếp mà anh ta sử dụng tốt. BSC sử dụng giúp giao tiếp tốt hơn ở cấp độ chiến lược trong tổ chức, trong khi OKRs lại rất mạnh trong việc thúc đẩy các cá nhân để thiết lập và đạt được mục tiêu.

CÔNG CỤ OKRS

ĐIỀU CUỐI CÙNG tôi muốn chia sẻ trong cuốn sách này là may mắn của tôi và các công ty của mình!

Vào lúc bắt đầu muốn đưa OKRs vào thực thi, tôi đã gặp trở ngại lớn đầu tiên: làm sao để tôi biết chắc nhân viên của mình đang "làm" OKRs?

Bạn còn nhớ bài kiểm tra tôi đã thất bại với công ty của mình ở phần đầu cuốn sách chứ?

KHÔNG THỂ KHIẾN TẤT CẢ NHÂN VIÊN LÀM THEO MỘT CHỈ THỊ ĐƠN GIẢN.

Tôi đã khá lo lắng, nếu chỉ một yêu cầu đơn giản đã không thể thành công, thì có rất nhiều điều tôi không dám chắc nhân viên của mình sẽ thực hiện với OKRs:

Mọi người có viết OKRs đúng thời hạn?

Các Objective liệu có định tính (không chứa số) như đã hướng dẫn?

Các Key Results liệu có định lượng (có chứa số) như đã yêu cầu?

Làm sao để biết một ai đó không viết đủ số lượng OKRs cần thiết?

Việc check-in có được thực hiện đúng thời gian và đủ số lượng không?

Chất lượng các cuộc check-in liệu có đảm bảo hay không?

Có rất nhiều điều tôi lo lắng rằng đội ngũ của mình sẽ không thực hiện. Và chắc chắn không thể có đủ nguồn lực theo sát từng người được, dù đã có đội ngũ GOKRs.

Tôi nhớ đến câu chuyện trong một lớp học quản lý cấp trung.

Một quản lý khách sạn nhìn thấy nhân viên lễ tân đang tỏ ra cau có. Anh ta tiến đến và nói với cô lễ tân "em cần phải tươi cười". Tất nhiên, cô lễ tân sẽ tươi cười nhưng trong bụng sẽ thầm khó chịu với người quản lý, và không có gì đảm bảo cô ấy sẽ tiếp tục tươi cười nếu người quản lý rời đi.

Tình huống này có thể được giải quyết một cách rất dễ dàng theo hướng sau.

Một quản lý khách sạn nhìn thấy nhân viên lễ tân đang tỏ ra cau có. Anh ta tiến đến và nói với cô lễ tân "em hãy nhìn nội quy được treo trên tường kia, trên đó nói rằng là một người lễ tân, chúng ta cần tươi cười để đem lại trải nghiệm cho khách hàng tốt hơn". Tất nhiên, cô lễ tân sẽ tươi cười và có hơi khó chịu một chút với bảng nội quy đó.

Vậy đó, quy trình sẽ giúp tổ chức thực thi những điều tốt đẹp một cách toàn diện.

Tôi từng nhớ một bài học đọc được đâu đó rằng, để thay đổi hành vi cần 3 bước:

1. Tạo ra luật lệ.
2. Tạo ra rào cản.
3. Tạo ra điều kiện thực hiện hành vi.

Nếu chúng ta muốn mọi người đi xe máy đều chậm rãi, an toàn, không phóng nhanh vượt ẩu, có 3 điều cần làm:

1. Đưa tốc độ giới hạn cho xe máy vào trong luật.
2. Gắn các cột đèn đỏ tại các ngã tư, nếu vượt đèn đỏ bạn sẽ bị phạt.
3. Lắp gờ giảm tốc trên những đoạn đường cần xe máy giảm tốc, nếu vẫn cố tình phóng nhanh thì người điều khiển xe máy sẽ gặp vấn đề.

Bởi 2 bài học trên, tôi nghĩ rằng không thể quản lý thủ công bằng cách đi nhắc nhở, theo dõi, đốc thúc từng nhân viên, tôi cần có phương pháp.

1. Tạo ra các quy tắc CỨNG với OKRs.
2. Cần một công cụ để thực hiện các quy tắc đó.

3. Và quan trọng nhất, công cụ đó cần kiềm chế các hành vi sai.

Vì vậy chúng tôi đã tạo ra một công cụ để thực thi OKRs, tôi đặt tên cho công cụ này là VNOKRs. Một công cụ rất đơn giản giúp thực thi OKRs, tạo ra sự cam kết một cách rất nhẹ nhàng, tự nhiên mà bất kỳ nhân viên nào của tôi cũng có thể sử dụng.

CÁC QUY TẮC CỨNG

Dù bạn có thể khiến toàn bộ tổ chức của mình học tập OKRs một cách nghiêm túc đến thế nào, thì sau cùng mọi người cũng không thể nhớ hết các điều cần thiết để triển khai OKRs thành công, đây không phải là điều bất thường, nó rất bình thường. Vì vậy thay vì hy vọng mỗi nhân viên đều giỏi OKRs như OKRs Master, bạn cần đặt ra một số quy tắc dễ nhớ. Tôi đã đặt ra các quy tắc sau:

Objective không được phép chứa số, điều đó đảm bảo cho việc Mục tiêu có tính định tính.

Key Result bắt buộc phải chứa số, bất kể số đó đúng hay sai, vẫn hơn là Key Result không chứa số.

Mỗi Objective có tối thiểu 3 và tối đa 5 Key Results.

OKRs của một người bắt buộc phải nối với một và chỉ một OKRs của cấp trên.

Đến ngày kết thúc quá trình thiết lập OKRs (ngày 15 của tháng đầu quý), tất cả nhân viên phải nhập OKRs của mình vào công cụ, nếu chưa viết hoàn chỉnh OKRs bạn vẫn phải nhập OKRs dở dang của mình vào công cụ.

Khi đã đặt ra lịch check-in, bạn không được phép dời lịch sang ngày khác.

Trong mỗi buổi check-in, phải trả lời hết các câu hỏi mẫu.

Mỗi khi check-in xong, người quản lý bắt buộc phải phản hồi (Feedback) cho nhân viên.

ĐƯA QUY TẮC VÀO CÔNG CỤ & HẠN CHẾ HÀNH VI SAI

Các quy tắc trên, đôi khi vẫn có ngoại lệ, vì vậy tôi chỉ chọn đưa một số vào VNOKRs.

Bạn sẽ không thể nhập OKRs thành công nếu Key Result của bạn không chứa số.

Tại mục khai báo OKRs cấp trên, bạn chỉ có thể chọn 1!

Mỗi khi thực hiện check-in, có một bảng đầy đủ các câu hỏi và người sở hữu OKRs cần điền hết các ô mới có thể kết thúc check-in (bao gồm cả ngày check-in tiếp theo).

Thay vì phải tự nghĩ ra các phản hồi, người quản lý có thể lựa chọn các câu phản hồi mà hệ thống có sẵn.

Với việc sử dụng công cụ, mệnh lệnh bây giờ rất đơn giản:

Hãy nhập OKRs vào VNOKRs. Nếu viết sai quy tắc, bạn sẽ không thể nhập được).

Hãy check-in theo câu hỏi mẫu, điều này giúp các buổi check-in có chất lượng tối thiểu như nhau dù nhân viên của bạn có giỏi hay không.

Hãy check-in đúng hạn. Nếu không bạn sẽ có tên trong bảng thống kê check-in sai hạn.

Hãy phản hồi cho nhân viên. Nếu không bạn sẽ có tên trong bảng thống kê những quản lý không phản hồi cho nhân viên.

Và may mắn thay, công cụ đã giúp tôi và công ty của mình giữ vững được bộ máy OKRs trong những ngày đầu còn chưa quen.

Bạn có thể xem xét việc sử dụng một công cụ chuyên nghiệp và chuyên biệt cho OKRs cho VNOKRs, hoặc có thể sử dụng các giải pháp thay thế như excel, sheet Google, thậm chí là một chiếc bảng to gắn trong văn phòng, miễn là điều đó giúp hệ thống OKRs đảm bảo tính Trong Suốt. Mỗi người cần nhìn thấy OKRs của người khác, bao gồm của cấp trên, CEO. Việc đảm bảo tính trong suốt giúp mọi người nhìn thấy ưu tiên của người khác, và trong trường hợp có liên quan đến nhau, chúng ta nhìn thấy tiến độ của mỗi người để có thể yên tâm tập trung vào OKRs của bản thân.

KẾT LUẬN

CẢM ƠN VÀ CHÚC MỪNG BẠN đã đọc hết cuốn sách này, tôi hy vọng cuốn sách đã trả lời được cho bạn nhiều thắc mắc khi tiếp xúc với OKRs. Nhưng tôi cũng không hề tham vọng tới mức cho rằng toàn bộ các thắc mắc đã được đề cập và giải quyết.

Có một điều tôi chưa nhắc đến trong cuốn sách này, đó là lý do thực sự tôi quyết định lựa chọn OKRs cho các công ty của mình! Đó là câu được in ở bìa cuốn Measure What Matters.

THE SIMPLE IDEA THAT DRIVES 10X GROWTH

10x là khái niệm chỉ các công ty có tốc độ phát triển nhanh chóng, vượt qua tốc độ thông thường, là một khái niệm tham vọng vượt trội. Và tôi cũng là người như thế!

Trong suốt nhiều năm lăn lộn với công việc kinh doanh, tôi chưa bao giờ thỏa mãn dù chỉ một phút, luôn nỗ lực tiến lên nhanh nhất có thể. Nhưng điều cản trở tôi là sự hiểu biết của mình trong việc quản lý những tham vọng to lớn của chính bản thân. Làm sao để biến những ý tưởng trong đầu mình thành hành động của một tập thể! Thật may mắn vì tôi đã đọc Measure What Matters. Cảm ơn John Doerr!

OKRS ĐÃ GIÚP TÔI HIỂU CHÍNH MÌNH, HIỂU CÁC CỘNG SỰ, NHỮNG NGƯỜI ĐỒNG ĐỘI CỦA TÔI.

Tôi cũng hiểu rằng để có thể trở thành một tổ chức 10x thì không thể vội vàng. Và thú thật với bạn, tôi cũng chỉ đang trong giai đoạn chuẩn bị càng kỹ càng tốt, cho sự đột phá. Ngay lúc viết những dòng này, các công ty của tôi đang bước vào chu kỳ mới và bắt đầu áp dụng OKRs Kéo giãn dù đang có rất nhiều trở ngại (2020 quả là năm khó khăn với bất kỳ ai).

Tôi đã được trải nghiệm 3 Super Power của OKRs là Tập trung &

Cam kết, Sắp xếp & Kết nối, Theo dõi & Điều chỉnh, và giờ đây chúng tôi sẽ tiến lên con đường của những công ty tham vọng, nhưng điều đó không hề được thúc đẩy bởi lòng tham, tham vọng được thúc đẩy bằng trí tò mò về những gì bản thân chúng tôi có lẽ sẽ làm được nếu chúng tôi dám nghĩ, dám vượt qua chính mình. Tôi cảm nhận được rõ ràng nỗi lo sợ của mỗi nhân viên của mình khi đứng trước các mục tiêu kỳ lạ: *chúng không thể đạt được*. Nhưng điều quan trọng là chúng tôi dám nghĩ và thật may mắn, tất cả đều có vẻ rất hào hứng.

OKRs không phải là cây đũa thần, không phải là công thức tối thượng sẽ biến bất kỳ ai trở nên đặc biệt thành công chỉ sau vài ba quý. Sâu trong thâm tâm, tôi nhận ra OKRs đã dần biến đổi mỗi nhân viên của mình, giờ đây mỗi khi bàn đến một chuyện gì, chúng tôi thường xuyên đặt ra các câu hỏi: điều gì thực sự quan trọng lúc này? Chúng ta có quá thoải mái với bản thân không? Chúng ta có thể làm tốt hơn nữa chứ? Chúng ta sẽ giúp đỡ nhau để đạt được mục tiêu chứ? Điều đó còn tuyệt vời hơn là phát triển 10x.

Sống trong một tổ chức mà mỗi người đều tin tưởng vào đồng đội, mọi người đều cam kết với mục tiêu, điều đó thật dễ chịu! Có thể chúng tôi sẽ mất nhiều thời gian hơn nữa để trở nên thành công vượt bật (tôi hy vọng thế). Nhưng không quan trọng. Người ta thường nói, hành trình thú vị hơn là đích đến. Tôi đang có một hành trình ngày càng thú vị hơn, nhờ có OKRs.

Tôi hy vọng rằng, bạn sẽ có được những điều đó.

Muốn hạnh phúc một giờ, hãy đọc một cuốn sách.

Muốn hạnh phúc một ngày, hãy đi du lịch.

Muốn hạnh phúc một đời, hãy làm công việc mà mình thích.

Tôi rất muốn thông qua cuốn sách này, gửi lời cảm ơn tới Ban Giám Đốc SEONGON, MOMTECH, RED MONSTERs … những người đã sát cánh bên tôi trong những lúc công việc rối mù, và cả khi tôi đưa ra những quyết định liều lĩnh (như việc áp dụng OKRs chẳng hạn).

Tôi cũng muốn cảm ơn các thành viên của VNOK (Group Việt Nam OKRs), nhóm hoạt động chung trên Facebook nhằm tìm hiểu và ứng dụng OKRs. Nhờ có sự thẳng thắn phản biện, các câu hỏi của mọi người, mà tôi có dịp tìm hiểu sâu hơn về OKRs. Mỗi câu hỏi của các bạn là một góc nhìn khác, một câu chuyện khác về

OKRs mà nếu không có chúng, tôi sẽ chỉ biết đến OKRs theo cách riêng của tôi. Thú thật rằng, áp lực phải chia sẻ những kiến thức đúng đắn với nhóm VNOK mà tôi đã phải đọc thêm rất nhiều về OKRs và làm ra những slide chia sẻ một cách bài bản, qua đó tôi cũng học và nhớ về OKRs nhiều hơn.

Và cuối cùng, xin cảm ơn các bạn nhân viên của tôi, cảm ơn vì đã cố gắng và nỗ lực. Thực lòng, xin lỗi vì đã nghĩ rằng các bạn sẽ không làm được. Giờ đây tôi hoàn toàn tin tưởng vào các bạn.

Và tất nhiên, không thể không gửi lời cảm ơn đến AlphaBook, đến BTV Minh Đức, nếu không có các bạn tạo ra áp lực và nhắc nhở thường xuyên, có lẽ tôi cũng không thể thực hiện được cam kết của mình về việc viết cuốn sách này. Cảm ơn các bạn.

Hành trình của OKRs tại Việt Nam mới chỉ bắt đầu, và hành trình của tôi với OKRs cũng thế. Tôi mong một ngày nào đó, OKRs sẽ trở nên phổ biến tại đất nước chúng ta. Tôi luôn có một niềm tin mãnh liệt rằng người Việt Nam mình rất giỏi, nhưng chúng ta lại thiếu những điều căn bản, thiếu những lý thuyết đúng đắn ngay từ đầu để có những bước đi vững chắc hơn, để sớm có những thành tựu lớn lao hơn, chúng ta xứng đáng với điều đó.

Hẹn gặp lại các bạn trên hành trình 10x!

MAI XUÂN ĐẠT

- Hieudunglamdung.com